Alexandr LEVIKOV

KUKA JOHTAA TEHDASTA NEUVOSTOLIITOSSA ?

- Tehkää työtä teille sopivaan aikaan
- Valitkaa itsellenne esimies
- Käskekää johtajaanne
- Käykää tehtaan rippituolissa
- Suunnitelkaa oma virkauranne
- Oppikaa painamaan nappia
- Lähtiessänne kotoa älkää unohtako marsalkan sauvaa

Uutistoimisto Novostin (APN)
kustannusliike

ⱣXXVI

Aleksandr LEVIKOV

Kuka johtaa tehdasta Neuvostoliitossa?


Uutistoimisto Novostin (APN) kustannusliike
Moskova 1981

SISÄLTÖ

11301
080201010203

Tekijältä

Kuka johtaa tehdasta Neuvostoliitossa? Tämä kysymys saattaa vaikuttaa kummalliselta, jopa retoriselta, koska vastaus siihen tuntuu selvältä: tehdasta johtaa johtaja, jonka nimittää virkaansa yksityisomistuksen puuttuessa ministeriö sopien asiasta paikallisten hallintoelinten kanssa. Tehdasyhtymiä johtavat vastaavasti johtajien neuvostot pääjohtajien johdolla. Heidän alaisinaan toimii huomattava määrä hallinnollisia ja teknisiä asiantuntijoita: työnjohtajista ja tehdasosaston johtajista aina korkeimpiin hallintovirkailijoihin asti.

Saattaa olla, että kysymys pitäisi käsittää hiukan toisin eli pohdiskeluna neuvostoliittolaisen johtajan yhteiskunnallisesta roolista? Minkälaisia ovat tuotannon korkeimmat hallintovirkailijat Neuvostoliitossa?

Johtotehtävissä toimivien henkilöiden hahmo on hyvin suosittu yhteiskunnassa. Se on aina näkyvällä paikalla, sille eivät omista artikkelejaan ainoastaan yliopistojen professorit, vaan siitä tehdään myös taideteoksia, näytelmät ja elokuvat mukaan laskettuna. Viime vuosina nämä teokset ovat olleet erityisen suosittuja, koska tekijät ovat niissä kosketelleet kär-

keviä psykologisia ja siveellisiä ristiriitoja, eritelleet niitä ihmisen luonteenpiirteitä ja elämänasenteita, jotka yhdessä johtajan tuolin kanssa ovat antaneet yksilölle valtaa juridisesti tasa-arvoisiin kansalaisiin nähden. Vallan ja alistuksen ongelma on osoittautunut sosiaalisen tasa-arvon oloissa syväksi lähteeksi, josta tullaan mielestäni vielä kauan ammentamaan aiheita. Tämä ristiriitojen täyttämä aihe on jatkuvasti herättänyt laajaa huomiota. Literaturnaja gazeta -lehden toimitukseen, missä toimin talousosaston johtajana, tulee päivittäin kymmeniä lukijoiden kirjeitä, jotka yrittävät omalla tavallaan selvittää näitä vaikeita kysymyksiä. Luovutamme säännöllisesti palstatilaa keskusteluille, joita käydään talousjohtajan ominaisuuksista ja työtyylistä, julkaisemme kirjeitä, usein kriittisiäkin.

Mutta tänään pohdiskeluni kohde on toisenlainen. Kysymys siitä, kuka johtaa tehdasta Neuvostoliitossa, voidaan mielestäni asettaa aivan toiselle tasolle.

Olisi väärin määritellä neuvostoliittolainen johtaja vain tuotantoprosessin järjestäjäksi. Hän on kahden hallintolinjan risteyksessä: taloudellisen ja sosiaalisen. Tietenkin hän kantaa vastuun valmistettavien tuotteiden määrästä ja laadusta, rahoituksesta, teknisestä edistyksestä, mutta toisaalta työläisten ja toimihenkilöiden kollektiivin johtajana hänen on huolehdittava heidän ammattitaitonsa kehityksestä, elinolojen parantamisesta, asunnoista, reaaliansioiden kohoamisesta jne. Tämä kaikki on huomioitu jokaiselle johtajalle pakollisessa tuotantolaitoksen sosiaalisen kehityksen suunnitelmassa. Hallinnon kaksijakoinen päämäärä – taloudellinen ja sosiaalinen – synnyttää kaksijakoisuuden myös vallanjaossa.

Neuvostoliittolaisten lakien mukaan tuotantolaitoksen johtajan sana on ratkaiseva, kaikki tehtaalla

alistuvat hänen valtaansa ja ovat velvollisia täyttämään hänen käskynsä. Mutta vain armeijassa tämä periaate on ehdoton. Johtajan yksilöpäällikkyys on enemmän symbolinen kuin todellinen. Suurimman osan tuotannollisistakin kysymyksistä ratkaisevat tehdas- ja palveluosastojen johtajat, jotka vuorostaan nojautuvat teknisiin ja taloudellisiin asiantuntijoiden neuvostoihin, jotka erittelevät tietoja ja laativat ratkaisumalleja. Sosiaalisen hallinnon kysymyksissä huomattava päätösvalta kuuluu työläisille ja toimihenkilöille ammattiliittojen ja ym. kansalaisjärjestöjen kautta. Lakisääteisen kansanvalvontajärjestelmän pohjalla työntekijät järjestävät oma-aloitteisia tarkastuksia ja vetävät virheitä tehneet viranhaltijat edesvastuuseen. Ketään ei voida irtisanoa työstä ilman ammattiliiton suostumusta. Jos näin käy, se on tuomarille kiistaton motiivi: kyseinen henkilö tullaan ehdottomasti palauttamaan entiselle työpaikalle ja hänelle maksetaan rahallinen korvaus pakkolomasta. Ammattiliitto vaikuttaa ratkaisevasti työpalkkoihin. Se päättää asuntojen ja parantolapaikkojen jaosta. Jokaisella tuotantolaitoksella toimii työläisten ja toimihenkilöiden pysyviä tuotantoneuvostoja, joiden esittämät suositukset hallintokoneisto ottaa toiminnassaan huomioon. Suurilla tehtailla on myös omat työpaikkalehdet, joiden julkaisemiseen osallistuvat työläiset.

En kuitenkaan ajatellut tehdä kirjaa tästä asiasta. Neuvostoliiton työläisten perinteelliset osallistumismuodot tuotannon johtoon, kuten esimerkiksi työläiskansanedustajien osallistuminen hallintoelinten toimintaan, ovat yleisesti tuttuja. Oletan että lukijalla on tästä asiasta riittävästi tietoja. Siksi ette löydä kirjastani mainintoja Neuvostoliiton kansanvallan perinteellisistä muodoista.

Minua kiinnostavat uudet sosiaaliset kokeilut, joissa korostetaan ei talouden reservejä, vaan yksi-

lön voimavaroja. Nämä ajatukset eivät ole vielä vakiintuneet, niillä on omat kannattajansa ja vastustajansa. Keskustelua näistä kysymyksistä käydään myös lehtien palstoilla. Nämä kokeilut sinällään kiinnostivat minua ei pelkästään jotta kertoisin niistä läntiselle lukijalle. Halusin laatia oman mielipiteeni, määritellä, minkä henkilökohtaisesti hyväksyn yhteiskuntaelämän uusista ilmiöistä ja minkä hylkään. Tapasin tehtaiden työläisiä, insinöörejä ja johtajia maan eri kaupungeissa. Heidänkään keskuudessa ei ole yksimielistä suhtautumista siihen, mistä tahdon teille kertoa. Usein jouduin keskusteluihin uusien aatteiden kannattajien sekä vastustajien kanssa.

Jos teillä riittää kärsivällisyyttä lukea kirja loppuun asti, pääsette perille näistä keskusteluista. Toivon myös, että saatte tietää jotain uutta Neuvostoliitosta.

Ensimmäinen luku

TEHKÄÄ TYÖTÄ TEILLE SOPIVAAN AIKAAN

eli puolittain vakava kertomus siitä, miten lehtimies ja psykologi ryöstivät pankin ja löysivät sieltä suuria arvoja, vaikka rahaa ei ollutkaan.

Jos kirjoittaisin salapoliisiromaania, tämä luku alkaisi ehkä seuraavasti:

"... 11. toukokuuta 1979, tasan kello 16, kuten nykyisin tarkalleen tiedetään, eestiläisessä Kohtla-Järven kaupungissa kaksi ihmistä, joista toinen nimitti itseään lehtimieheksi ja toinen psykologiksi, veivät mukanaan pankin kassan tiukasti vartioidulta alueelta.

Osoittautui, että pankin johtaja Valentina Grudina ja apulaisjohtaja Saima Gross luovuttivat kassan itse näiden henkilöiden käsiin. He pukivat ennakolta vieraansa valkoisiin takkeihin, johdattelivat heidät sisätiloihin, näyttivät kaiken mitä siellä tapahtuu ja tarjosivat heille keksejä.

Psykologi puhdisti kassan suureen salkkuun. "Eikö meitä pidätetä?", tiedusteli hänen kumppaninsa. "Ei, koska käyttämiämme autoja ei tavallisesti tarkasteta." Portaiden luona heitä odotti liikenneturvallisuuspalvelun rekisterein varustettu auto. Menestyksellisesti ohitettiin vartiosto, joka ei osannut epäillä mitään.

"Tehän voitte ajaa ylinopeutta?", sanoi lehtimies kuljettajalle aivan kuin antaen ymmärtää, että on

pidettävä kiirettä. "Me voimme tehdä mitä vaan", vastasi kuljettaja arvokkaasti, "mutta suosittelen liikennesääntöjen noudattamista huomion välttämiseksi." Auto katosi sateeseen. Pankki lojui psykologin polvilla. "Lähetän teidän osuutenne Moskovaan", sanoi hän hiljaa..."

Jos kirjoittaisin salapoliisiromaania...

Tosiasiassa mitään puhelinsoittoja miliisille ja ryöstäjien pidättämistä ei tarvittu. Pankin kassan "ryöstivät" tämän kirjan tekijä ja palavan kiven tieteellisen tutkimuslaitoksen tutkija, psykologisten tieteiden lisensiaatti V. Livšits. Kassassa ei ollut kopeekkaakaan rahaa, vaikka siinä säilytettävät arvot olivatkin isot: useiden ihmisten aika.

Niin, se oli epätavallinen pankki – nimittäin "aikapankki". Tästä pankista leipomossa (mistä me veimme lyhyeksi ajaksi "kassan" tutkittavaksi) myönnetään aikalainoja ja aikapalkkioita.

Vaikka se tuntuukin mielikuvitukselliselta, se on kuitenkin totta. Sen takia minäkin matkustin Kohtla-Järvelle.

Itse kaupunki on ihmeellinen. Paikalliset nurkkapatriootit laskevat leikkiä, että se on Moskovaa pitempi ja kuvitelkaa, että se on totta, kun lasketaan yhteen välimatkat Jõhvin, Ahtmen, Sompan, Orun ja muiden asutuskeskusten välillä, jotka kuuluvat muodollisesti kaupunkiin.

Kohtla-Järven Rauhan aukiolla on ravintola "Trilobit" ja sen seinällä trilobitin eli rapueliön malli. Mistä syystä rapu on saanut sellaisen kunnian? Osoittautui, että kaupunki saa kiittää rapua olemassaolostaan. Maan nuoruuden aikoihin tällä paikalla oli meren pohja. Merivedessä asui ja sikisi erilaisia eliöitä trilobitit mukaan luettuna. Alkukantaisten eliöiden selviä jälkiä voi nykyäänkin usein tavata palavassa kivessä. Kaikki opaskirjat ilmaisevat asian lennokkaasti, mutta paikallisista nähtävyyksistä ker-

tovien kirjojen tekijöitä ei voi syyttää kielen epätarkasta kuvannollisuudesta: "Kohtla-Järve on kaupunki muinaismeren aarrelippaan kannella."

Nämä aarteet piiloutuvat metsien ja niittyjen alle, soiden pohjalle ja kaupungin katujen alle. Jo muinaisaikoina paikalliset maanviljelijät huomasivat, että ruskeanvärinen kivi palaa hyvin ja antaa paljon lämpöä. Ensimmäiset tiedot Jõhvissä löydetystä palavasta kivestä kuuluvat vuoteen 1791. Kiven louhinta alkoi 1800-luvulla ja vauhdittui neuvostovallan aikana, muuttuen kokonaiseksi teollisuudenalaksi.

Nykyään Kohtla-Järvellä on mahtava louhoksien, kaivosten, tehtaiden ja kokonaisten kombinaattien yhdistelmä. Paikallista maisemaa verrataan Ruhriin tai Donbassiin, mutta kaupungin asukkaat eivät hyväksy tällaista rinnastusta. He nimittävät kotipaikkaansa palavan kiven alueen pääkaupungiksi.

Matkustin Kohtla-Järvelle saatuani kuulla salaperäisestä "aikapankista", joka on syntynyt hallintoperiaatteen "tehkää työtä teille sopivaan aikaan" vaikutuksesta. Tämä käytäntö on melko levinnyt Länsi-Euroopassa.

Ensimmäinen tieto tästä ajatuksesta ilmestyi meillä Neuvostoliitossa v. 1972: Sotsialistitšeskaja industrija -lehti kertoi erään englantilaisen yhtiön laboratorion "joustavan työaikataulun" käytöstä. Asiasta kiinnostunut moskovalainen aikakauslehti Kemia ja elämä julkaisi asiantuntijoiden lausuntoja. Neljä vuotta myöhemmin erään toisen aikakauslehden Polititšeskoje samoobrazovanije toimitus järjesti tiedemiesten ja asiantuntijoiden "pyöreän pöydän" tapaamisen kiinnittäen kansalaispiirien huomiota siihen, että meidän maaperällä tästä siemenestä voidaan kasvattaa hyvä kasvi: tuollainen työjärjestys parantaa työkuria ja johtaa työajan parempaan käyttöön. Artikkeleita ja kommentteja julkaistiin Mos-

kovassa, Novosibirskissa, Itämeren tasavalloissa ja niissä kerrottiin ulkomaisesta kokemuksesta.

Toisaalta olisi kannattanut kiinnittää huomiota Kohtla-Järveen, missä nuori, tarmokas ja määrätietoinen tiedemies, psykologisten tieteiden lisensiaatti Vladilen Livšits, joka työskenteli palavan kiven teollisuuden tieteellisessä tutkimuskeskuksessa, asiasta kiinnostuneiden henkilöiden tukemana ja kaupungin hallintoelinten avulla laati "liukuvan työajan" kotimaisen metodiikan ja sovelsi sitä käytäntöön useilla laitoksilla.

Trilobitin merkin alla syntyi jotain sellaista, minkä piti antaa palavan kiven pääkaupungille kuuluisuutta koko suuressa maassamme. Kuvannollisesti sanoen rapu ojensi saksijalkansa kauaksi eli Literaturnaja gazeta -lehden toimituksen keskusteluareenalle. Siellä tapasivat toisensa ja liittoutuivat kaksi kokeilua, jotka ovat suoraan tekemisissä yhteiskuntamme elämän demokratisoinnin kanssa.

Keskusteluarena syntyi kun Neuvostoliiton Perustuslain yhdeksättä pykälää pohdittiin lehden toimituksessa. Toimittajat etsivät uusia muotoja, jotka olisivat parhaiten vastanneet Perustuslain vaatimusta "julkisuuden laajentamisesta ja yhteiskunnallisen mielipiteen jatkuvasta huomioimisesta".

Tässä yhteydessä tuli mieleen ajatus "avoimista poleemisista turnauksista", joiden tavoitteena olisi tutkia kansalaisten mielipiteitä maassa toteutettavista sosiaalisista kokeista.

Tässä ajatuksessa yhdistyvät mielestäni lehdistön keinot eli tiedonvälitys, sosiologian keinot eli yleisen mielipiteen tutkiminen, joukkuekilpailun keino, jota televisiomme on jatkuvasti käyttänyt hyväksi. Neuvostoliiton TV järjestää korkeakoulujen opiskelijajoukkueiden välisiä kilpailuja, jossa tarvitaan älykkyyttä ja neuvokkuutta, tehdasnuoret kilpailevat

kekseliäisyydessä, neitoset sukkeluudessa ja viehättävyydessä jne.

Literaturnaja gazeta julisti ideakilpailun, jossa tehtävänä oli ensimmäisen poleemisen joukkuekilpailun aihe. Voittajiksi selviytyivät psykologi Livšits ja muut Kohtla-Järven "liukuvan työajan" kannattajat. He saivat myös puheenvuoron.

"Ihminen ei ole kone on meidän lähtökohtamme", kirjoittivat he ohjelmallisessa artikkelissaan aloittaen poleemisen turnauksen. "Nykyaikaisten koneiden tarkkuus on valtavasti parantunut, mutta uusimmatkaan koneet eivät voi sanella tahtoaan ja rytmiään ihmiselle. Tehdä työtä kuin kello olisi hyvä asia, mutta se ei ole mahdollista eikä reaalista.

Ihmiset joutuvat pyytämään vapaata työstään käydäkseen poliklinikalla, virastoissa, hoitamassa henkilökohtaisia asioita, ja kaikki nämä lyhytaikaiset lomat muuttuvat yhteiskunnalliseksi ongelmaksi. Minuuteista koostuu tunteja, päiviä, viikkoja... Työt seisoo ja asia kärsii. Ja on mahdotonta vaatia palvelulaitoksilta, että niiden aukioloaika kävisi yhteen sen ajan kanssa, joka on sopiva aivan kaikille ihmisille. Halu tulla ajoissa, kellonsoittoon mennessä työhön aiheuttaa terveydelle vaarallista kiirettä, hermostuneisuutta, tungeksimista ruuhka-aikana täynnä oleviin liikennevälineisiin ja stressitilanteita. Kaikki tämä yhdessä luo työyhteisössä ilmapiirin, joka on kaukana parhaasta mahdollisesta, eikä edistä työkurin parantamista..."

Kokeilun osanottajat vastustivat tällaista käytäntöä. He päätyivät ajatukseen, että on sekä demokraattisempaa että myös tuotannolle ja ihmiselle edullisempaa, jos ihmiset suunnittelevat itse työpäivänsä alkamisen ja päättymisen ja ruokatunnin ajankohdan. Ihmisen on vain tehtävä yhteensä työtä tietty tuntimäärä ja suoriuduttava hyvin tehtävästään. Hänen on oltava työpaikalla päivällä, että hän

yhdessä työtoveriensa ja esimiestensä kanssa voisi päättää työkysymyksistä sekä muista työyhteisöön liittyvistä asioista. Kaikki muu on vapaasti päätettävissä.

"Juuri tämä periaate sisältyy liukuvaan työaikaan, jota kaupungissamme sovelletaan", kirjoittivat he edelleen. "Jokaisella on oikeus supistaa työpäiväänsä tunnilla tai kahdella. Mutta silloin ihmisestä tulee velallinen. Velka-aika voidaan maksaa tekemällä työtä jonakin toisena päivänä... Työntekijä voi tehdä työtä myös etukäteen sijoittamalla ylityötunnit yhteiseen aikapankkiin. Nykyisen työjärjestyksen vika on juuri siinä, että työläisillä ja toimihenkilöillä ei ole varastossa yhtään aikaa ja siksi työntekijät joutuvat usein pyytämään lyhyeksi ajaksi vapaata. Meidän kokeessamme ihmisen tekemää ylityöaikaa ei käytetä valvomattomasti, vaan siirretään pankkiin työntekijän juoksevalle tilille työosastojen todistusten perusteella. Tuolloin 15 prosenttia ajasta siirretään ammattiosaston käyttöön. Mitä varten? Se on työkollektiivin yhteinen säästöaika. Sieltä voidaan jakaa aikaa niille, joilla ei ole tilillään säästöaikaa. Siksi ajasta tulee kannustava tekijä..."

Aloitteentekijöiden jälkeen lehti laski kentälle myös vastaväittäjien joukkueen. Siihen kuului kaksi moskovalaista tiedemiestä, joukossa tutkimuslaitoksen johtaja ja eestiläinen ay-aktivisti. Kantaa otettiin puoleen ja toiseen, välinpitämättömäksi oli vaikea jäädä. Ja sanan miekat alkoivat heilua. Tunteet kuumenivat kuin aidossa kilpailussa.

"Esittelin asian Sosialismi ja työ -opintokerhon jäsenille eräällä työosastolla. Sellaista mukaansa tempaavaa ja vauhdikasta keskustelua ei meillä ole ollut koskaan. Kaksikymmentä viisi viilaria vastusti liukuvaa työaikaa." (N. Petrov, vanhempi mekaanikko, Leningrad)

"Kollektiivissa, jossa työskentelen, Literaturnaja gazetan kirjoitusten jälkeen käsiteltiin melko kiivaasti liukuvaa työaikaa. Melkein kaikki olivat sen puolesta, erityisesti naiset. Henkilökohtaisesti pidän ajatusta erinomaisena. En epäile, että se on edullinen kaikille: sekä työntekijöille että valtiolle." (K. Vvedenskaja, Gorki)

"Ajatteletteko todellakin voivanne löytää sellaisen rehellisen ihmisen, joka ei harjoittaisi vilppiä eikä yrittäisi käyttää liukuvaa työaikaa omaksi edukseen?" (I. Užusenis, Panevežys, Liettuan SNT)

"Äänestän molemmin käsin puolesta, koska olen tiukan aikataulun uhri ja vastaavasti bussirynnäköiden osanottaja ruuhka-aikana." (R. Zaharževski, Zaporožje)

"Oikeus pitkittää työpäivän alkua kolmella tunnilla kello seitsemästä kello kymmeneen asti synnyttää laiskuutta." (V. Illov, Riika)

"Krasnojarskin aluepiirin tietoliikennehallinnon tieteellisen työjärjestyksen laboratorio kannattaa ajatusta. Oletamme, että työkollektiivien on lunastettava oikeus liukuvaan työaikaan." (A. Rjabov, laboratorion johtaja)

"Vastustan ehdottomasti liukuvaa työaikaa! Missään tapauksessa sitä ei voida käyttää tekniikan tutkimuslaitoksissa, missä olen työskennellyt 48 vuotta eri viroissa: insinööristä tieteelliseen apulaisjohtajaan asti. Olen samaa mieltä vastaväittäjän professori A. Smirnovin kanssa. Miten voidaan puolustaa itsenäistä tilinpitoa, jos tiukan työjärjestyksenkin vallitessa viisi minuuttia ennen töiden päättymistä ulkoportille ilmestyy jono?" (I. Trepenenkov, tekniikan tohtori, professori, valtionpalkinnon saaja, Moskova)

"Kirjoitan tieteellisen tutkimuslaitoksen 27 työntekijän ryhmän puolesta. Joka aamu todistamme virkaveljiemme – vanhojen ja nuorten, terveiden ja

sairaiden joukoittaista juoksua ulkoportille kohti nappia: sitä on ehdittävä painaa ennen kellonsoittoa. Sen jälkeen voi tunnin tai kaksikin laittaa itseään kuntoon ja palauttaa normaali hengitys. On selvää, että liukuvan työajan käyttö helpottaa liikennevälineiden työskentelyä ja ruuhka-aika menettää merkityksensä." (V. Losev, tekniikan lisensiaatti, Leningrad)

Avoimen poleemisen turnauksen sääntöjen mukaisesti Literaturnaja gazeta järjesti keskustelun toisen kierroksen, antaen siten samoille joukkueille mahdollisuuden vastata tehtyihin väitteisiin ja perustella paremmin kannanottojaan. Tunteet kuumenivat entisestään lukijoiden keskuudessa.

"Olen sitä mieltä, että liukuvan työajan keksijät eivät puolusta riittävän tarmokkaasti ajatuksiaan vastaväittäjiä vastaan. Silmäänpistävää on se, että yksikään vastaväittäjistä ei ole maininnut sanaakaan kyseisen periaatteen pääedusta eli siitä, että se vähentää jyrkästi työajan käyttöä työntekijöiden henkilökohtaisiin ja kotitaloustarpeisiin sekä myötävaikuttaa psykologisen kodikkuuden syntymiseen työkollektiiveissa." (P. Sigal, insinööri-fyysikko, Kazan)

Tehkää työtä teille sopivaan aikaan -menetelmän keksijät ja heidän kannattajansa paisuttelevat kaikin keinoin ja voimin heidän kannalta myönteisiä seikkoja eivätkä puhu mitään kielteisistä puolista. He antavat tämän tehtävän vastaväittäjille. Jälkimmäiset vaikka haluaisivatkin eivät pysty teoreettisessa keskustelussa määrittelemään kaikkia vaaroja, jotka liukuva työaika tuo mukanaan. Luulen, että niitä, jotka yrittävät soveltaa tätä arveluttavaa työjärjestystä käytäntöön, odottaa karvas pettymys." (M. Starobinets, varastotalouden teknologisen suunnittelulaitoksen osastopäällikkö, Gorki)

"Valtion patenttitarkastuksen tieteellisessä tutkimuslaitoksessa, missä itse työskentelen, liukuvaan

työaikaan on siirretty yli 800 henkeä. Kokeilu on tapahtunut ammattiosastomme ja tietenkin myös hallintoelinten tuella. On suoritettu syvällisiä sosiologisia tutkimuksia. Ne osoittivat, että uuden menetelmän soveltamisen sosiaaliset kokemukset ovat pysyvästi myönteisiä; myös työn tuottavuus on kasvanut. Mikä jarruttaa uuden työjärjestyksen leviämistä? Pääesteenä ovat itse ihmiset. Työjärjestys painottaa omantunnon merkitystä. Siksi ovat oikeassa ne johtajat, jotka tahtovat ensin kolmesti ajatella ennen hyppäämistä kylmään veteen. Toisaalta joustavan työajan aiheuttaman kielteisen reaktion eräänä syynä on muutamien johtajien syvä vanhoillisuus. He pyrkivät joka hetki näkemään takanaan johdettavan valppaat silmät." (B. Minin, Moskova)

"Puolet työelämästäni olen työskennellyt kirjanpitäjänä, toisen puolen – johtajana... En voi vaieta tyytyväisenä. Kannatan tiukkaa ja pitkäaikaista kuria, kun taas liukuva työaika antaa laiskureille mahdollisuuden olla tekemättä työtä. Meillä on heitä muutenkin riittävän paljon." (A. Surina, eläkeläinen, Alma-Ata)

"Käsittelimme ajatusta ja päätimme antaa sille kiitettävän arvosanan. Liukuvaa työaikaa voidaan soveltaa käytäntöön ministeriöiden ja virastojen keskuselimissä sekä tehtaiden hallintoelimissä. Me aiomme soveltaa sitä, annamme jokaiselle mahdollisuuden tehdä työtä oman mielensä mukaan." (A. Bukmanis, Latvian SNT:n Lokakuun vallankumouksen ja sosialistisen rakennustyön valtion keskusarkiston johtaja, Riika)

Toimittaja Lidia Amerhanjan eritteli useita kirjeitä ja Kohtla-Järvellä pidetyn tiedemiesten ja asiantuntijoiden neuvottelun aineistoja, hän vieraili ensimmäisenä Literaturnaja gazetan työntekijänä Kohtla-Järvellä ja tuli siihen johtopäätökseen, että kokeilu on hyvä jo siksi, että se antaa naiselle toi-

veen päästä irti "orava polkumyllyssä"-tilanteesta. Ostokset, vaatteiden pesu ja lapset – kaikki nämä loputtomat huolet pakottavat jatkuvasti hyörimään työpaikan, lastentarhan, perheen, koulun ja muotiliikkeen välillä ja ovat lopullisesti väsyttäneet naisen, vaikuttavat hänen terveyteen ja henkilökohtaiseen onneen. Periaate "tehdä työtä teille sopivaan aikaan" antaa hänelle mahdollisuuden määrätä itsestään ja se on jo jonkinlainen ulospääsy. Toinen Lidia Amerhanjanin esittämä väite, jota pidän samoin tärkeänä, koskee suhteiden demokratisoimista työyhteisössä, mikä on meidän varsinainen keskusteluteemamme. Toimittaja kertoo keskusteluistaan esimiesten ja kokeen osanottajien kanssa:

"Kun työntekijä saa tehtävän ja käyttää oikeuttaan lähteä työstä ilman esimiehen lupaa, hän tekee itse asiassa päätöksen, joka kuului ennemmin esimiehen toimialaan. Työntekijä arvioi itsenäisesti tilanteen riippuen työpaineesta työpaikalla ja tekee ratkaisun sillä tavalla kuin työn suorittaminen vaatii. Luottamus synnyttää tunnollisuutta, kohottaa esimiehen arvovaltaa hänen luovuttaessa osan toimivaltuuksista johdettavilleen."

Saavuin Kohtla-Järvelle tilanteessa, jossa keskustelu Literaturnaja gazetan palstoilla oli jo ohi. Kävin tuotantolaitoksilla, keskustelin työntekijöiden ja esimiesten, paikallisten lehtimiesten ja puoluetyöntekijöiden kanssa. Eestin kommunistisen puolueen kaupunkikomitean sihteeri Eiperi Leini suhtautuu kokeiluun hyvin optimistisesti: "Hyöty on selvästi nähtävissä, aloite saa yhä enemmän kannattajia. Pohdimme ajatusta tämän työjärjestyksen levittämisestä kaikkialle kaupungissa. Kaikki ymmärtävät, että se ei ole helppoa ja syntyy paljon ongelmia. Mutta ne kaikki voidaan ratkaista, jos asiaan suhtaudutaan järkevästi."

Kohtla-Järvellä on olemassa yleinen metodiikka, mutta kaavamaisuutta ei ole. Jokainen työkollektiivi soveltaa liukuvan työajan periaatetta omiin tarpeisiinsa ja oloihinsa. Kaikki eivät ole hyväksyneet "aikapankkia", mutta leipomossa siitä pidetään lujasti kiinni. En voi olla siteeraamatta eräitä asiakirjoja.

"Muistiinpano Kohtla-Järven leipomon 'aikapankkikirjasta' (maaliskuu 1979):

Kirjanpitäjä L. Kuzina luovutti pankkiin yhden tunnin kolmetoista minuuttia. Viisitoista prosenttia tästä ajasta eli yksitoista minuuttia on siirretty yhteisiin varantoihin. Kuzinan tilille kirjattiin siten 62 minuuttia (85% ajasta). Yhdentenätoista maaliskuuta Kuzina käytti aikaa 8 tuntia 12 minuuttia (eli kokonaisen työpäivän). Vuoden alusta lähtien hänen tilillään on vielä jäljellä 24 tuntia 32 minuuttia;

Vanhemmalta insinööriltä N. Huukilta on aikapankkiin saatu 8 tuntia 43 minuuttia, joista yhteisiin varantoihin on siirretty viisitoista prosenttia eli yksi tunti kahdeksantoista minuuttia. Yhteensä Huukin tilille on kirjattu siis 7 tuntia 25 minuuttia. Vuoden alusta hänen tilillään on jäljellä 11 tuntia 8 minuuttia.

Taloudenhoitaja L. Kordubailovalta on saatu 6 tuntia 15 minuuttia. . .

Insinööri S. Grossilta on saatu 8 tuntia. . ."

Ihmeitäkö? Herbert Wellskö?

Luemme edelleen:

". . .Kuulimme Borisovan pyynnön, että hänelle annettaisiin aikaa yhteisistä aikavarannoista hänen miehensä sairauden vuoksi. Päätettiin antaa Borisovalle 8 tuntia 12 minuuttia. . . Käsittelimme kysymyksen Kovaljovan avustamisesta yhteisistä aikavarannoista sairastumisen vuoksi. Päätettiin antaa Kovaljovalle 8 tuntia 12 minuuttia. . ."

Tämä annettiin sairastumisen vuoksi ja ilmeisesti sairaskorvauksen lisäksi. (Jonka Neuvostoliitossa suorittaa ammattiliitto lääkärintodistuksen perusteella). Tietenkin tämän lisäksi, koska muuten ei pankin puoleen kannata kääntyä. Huomatkaa ettei johtajisto anna ylimääräistä maksullista lomaa, koska aika ei ole sen, vaan se on työntekijäin yhteistä ja siitä päättävät, esittävät tilityksen ja kantavat vastuun työläisten valitsemat pankinhoitajat.

Itse "pankinomistajat" hyväksyvät luonnollisesti tällaisen järjestyksen, joka on todisteena työyhteisön demokraattisuudesta, itsehallinnosta ja luottamuksesta ihmisiä kohtaan.

"Pankinjohtaja" Valentina Grudina on työskennellyt leipomossa normitusinsinöörinä jo viiden vuoden ajan. Sitä ennen hän oli työssä kaukolämmityskeskuksessa ja kahdeksantoista työvuoden aikana on nähnyt kaikenlaista ja voi verrata. Hän kertoo, että liukuva työaika on hyvä. Pankin varajohtaja insinööri Saima Gross on melkein koko ajan eli 23 vuotta työskennellyt leipomossa ja samoin kehuu uutta järjestelmää: "Työmatkan teen kahdella bussilla, asun kaukana, minulla on kaksi poikaa. Ennemmin piti jatkuvasti pyytää vapaata kun pelkäsin myöhästymistä liikennevälineiden takia. Nyt tunnen itseni ihmiseksi."

Entä mitä sanoo johtajisto, pitääkö se uudesta työjärjestyksestä vai ei? Leivotaanko nykyään vähemmän leipää, keksejä, ruletteja ja rinkilöitä? Vai onko laatu huonontunut? Eikä mitä. Leipomo toimii muita alan laitoksia paremmin. Leipomossa vieraili komissio, joka tarkasti liukuvan työajan soveltamista. Kokeilua päätettiin jatkaa. Ajan huomioi jokainen itse ja asian tarkastamiseksi toimii yhteinen tarkastus. On olemassa vihko, johon jokainen kirjoittaa saapumis- ja lähtöajan. Yksi toisensa jälkeen, samaan vihkoon, tämä on asian ydin. Jos olen tullut

kello kaksitoista kymmenen, en voi vilpillisesti merkitä yksitoista kymmenen, koska minun edellä joku on jo kirjoittanut tulleensa kello kaksitoista ja minuutteja päälle. Hyvin yksinkertaista. Leipomon johtaja O. Valtin sanoi komission kokouksessa: "Työstä poissaolot ovat vähentyneet. Taloudellinen hyöty on selvä. Myös psykologinen ilmapiiri on parantunut. Kaikki vaikuttaa myönteisesti työn tuottavuuden kasvuun."

Kohtla-Järvelläkään kaikki esimiehet eivät ajattele samalla tavoin. Eräät vielä odottavat ja katselevat, tukevatko vai jarruttavatko kaupungin ja tasavallan viranomaiset kokeilua. Eräät eivät ole edes tutustuneet asian olemukseen. Asia on uusi, vaatii totuttautumisaikaa, erityisesti esimiehiltä, joista joskus tuntuu, että kaikki hajoaa jos he eivät valvo jokaisen ihmisen jokaista minuuttia.

Neuvostoliiton öljynjalostus- ja petrokemiallisen teollisuuden ministeriö, jonka alaisia ovat melkein kaikki Kohtla-Järven tuotantolaitokset, tukee mielenkiintoista kokeilua. Luin itse tieteellis-teknisen neuvoston pöytäkirjasta: "Liukuvan työajan käyttöönotto on parantanut työn sosiaalista puolta ja myötävaikuttanut psykologisen jännityksen poistamiseen työläisten ja johtajien välillä." Neuvosto kiinnitti huomiota myös epäkohtiin ja ongelmiin. Niitä on todellakin olemassa. Kokeilu ei ole mikään valmis tulos, vaan se on etsimistä. Se on monimutkainen sosiaalinen kokeilu, jossa kietoutuvat yhteen tuotannon taloudelliset edut, työntekijöiden henkilökohtainen elämä ja alistussuhteen psykologiset hienoudet. Löytää vastaus tällaiseen tehtävään on asia, jonka puolesta kannattaa kamppailla.

V. 1980 Kohtla-Järvelle kokoontui edustava konferenssi, johon saapui kyseisen järjestelmän kannattajia ja käyttäjiä ympäri maata. Heitä on jo

paljon. Huomattavaa osaa on ilmeisesti tässä asiassa näytellyt Literaturnaja gazetan avoin poleeminen turnaus.

Palatkaamme uudelleen tähän turnaukseen. Sen päätyttyä suoritettiin tarkastus. Ihmeellinen yhteensattuma, tai ehkä ei ihmeellinen, vaan lainmukainen. Katsokaa itse: asiantuntijoiden (tiedemiesten, hallinnon ja käytännön työntekijäin) antamien arvosanojen keskiarvo oli 4,2 pistettä viidestä mahdollisesta. Lukijoiden raadin eli satojen eri ammattien edustajien keskiarvo oli 4,4 pistettä.

Lukijaraati oli erittäin arvovaltainen: arvosanoja antoi 1240 henkeä. Korkeinta arvosanaa – viittä pistettä – ehdotti 823 henkeä, neljää pistettä – 218. Liukuvan työajan ehdottomina vastustajina pitivät itseään vain 63 henkeä.

Kuinka paljon arvovaltaisempi oli asiantuntijoiden raati? Sen jäsenten virkojen yksinkertainen luetteleminenkin antaa tyhjentävän vastauksen tähän kysymykseen: varaministeri, suunnittelutoimiston johtaja, mallisorvari, Yleisliittolaisen työn organisaation ja tuotannon hallinnon tieteellisen tutkimuslaitoksen johtaja, Minskin työstökoneyhtymän pääjohtaja, Työn tieteellisen tutkimuslaitoksen Länsi-Siperian osaston johtaja, Neuvostoliiton keksintöjen valtionkomitean varapuheenjohtaja, Työn ja sosiaalikysymysten valtionkomitean ensimmäinen varapuheenjohtaja, koneenrakennustehtaan johtaja, Neuvostoliiton Tiedeakatemian psykologian tutkimuslaitoksen vanhempi tutkija (psykologian ja lääketieteen tohtori), Yleisliittolaisen ulkomaankaupan akatemian hallintotiedekunnan vanhempi opettaja, Lomonosoville nimetyn Moskovan valtionyliopiston taloudellisen tiedekunnan hallinto-ongelmien keskuksen johtaja ja samanaikaisesti dekaani, Neuvostoliiton valtion suunnittelukomitean kansojen sosiaalisten ongelmien ja elintason alaosaston johtaja, Neuvostoliiton ammattiliittojen keskusneuvoston Ay-liikkeen korkeakoulun apulaisosastopäällikkö.

Pyydän lukijalta anteeksi pitkää luetteloa. Tarkastuksen arvovallalla on merkitystä: yhteiskunnallinen kokeilu oli liian tärkeä, keskustelut liian myrskyisiä, kannattajat ja vastustajat liian päättäväisesti ajattelevia.

Tarkastus vastasi "kyllä!" Kukaan ei vaikuttanut kehenkään, jokainen äänesti erikseen, tietämättä muiden mielipiteitä. Se oli mielestäni "tehkää työtä teille sopivaan aikaan" periaatteen voitto.

Jo lähes 300 tuotantolaitosta on kiinnostunut uudesta, demokraattisesta ja kaikille sopivasta työpäiväjärjestyksestä. Liukuva työaika on vakiintunut kahdessakymmenessä kaupungissa. Ilmeisesti se on vasta alkua. . .

Toinen luku

VALITKAA ITSELLENNE ESIMIES

eli kertomus siitä, miten pieni siperialainen nuotio, jonka polemiikin tuuli oli vähällä sammuttaa, lehahti uudella voimalla palamaan Itämeren rannoilla.

Kohtla-Järveltä ei ole suoraa junayhteyttä Riikaan ja jouduin vaihtamaan junaa yöllä Tapalla. Näin se tapahtui kirjaimellisesti. Kuvaannollisesti puhuen matkustin Riikaan "vaihdettuani junaa" Krasnojarskissa.

Jälkimmäinen kaupunki on tunnettu maapallomme suurimmasta vesivoimalasta Jenisei-joella. Neuvostoihmiset tuntevat sen kauppiaiden hurjan ja rosvomaisen menneisyyden, joka liittyy kullan tuotantoon ja turkiksien valmistukseen ja ovat ylpeitä sen nykyisestä maineesta Itä-Siperian mahtavana teollisuus- ja kulttuurikeskuksena, he tekevät mielellään retkiä sen lähitienoon kuuluisille luonnonsuojelualueille. Mutta tapahtuma, jota nimitän "junan vaihtamiseksi" matkallani Riikaan, on paikallinen luonteeltaan eikä se saanut liikkeelle laajaa kansalaismielipidettä. Mutta se jäi kuitenkin mieleen – eikä vain minulle, vaan myös eräille asiantuntijoille, joita kiinnostavat teollisuuden johtamisongelmat.

Tapaus oli itse asiassa vähäpätöinen verrattuna mihin tahansa sen ajan kohuttuihin lehtikirjoituksiin: rakennustyöläiset valitsivat itselleen salaisella

äänestyksellä välittömät johtajansa – työryhmän esimiehet. Aikaisemmin heidät nimitettiin hallinnon päällikön päiväkäskyllä, eikä ainoastaan Krasnojarskissa, vaan muuallakin maassa. "Rakennuskersanttien" *vaalit* olivat laatuaan ensimmäiset.

Meillä valitaan vaaleilla maan hallintoelimet – paikallisista neuvostoista maan parlamenttiin asti, vaaliperiaate on kaikkien kansalaisjärjestöjen toiminnan perustana, myös maatalousosuuskunnat valitsevat itselleen hallinnon. Mutta kaikki johtovirat tehtailla ja rakennuksilla, työryhmien esimiehestä yhtymän pääjohtajaan asti on Neuvostoliitossa jätetty vaalijärjestelmän ulkopuolelle. Nämä virat täytetään henkilöillä, jotka valitsee ja nimittää korkeampi johto. Krasnojarskissa päätettiin valita. Työläisille annettiin oikeus valita itselleen alemman portaan sopivat esimiehet. Se oli aloite alhaalta, jota kukaan ei ollut hyväksynyt eikä vahvistanut, se muistutti jopa haastetta... Mutta niitä, jotka tiesivät asiasta ja miettivät sitä vakavasti, kiinnosti – sen ohella, että vaalit oli pidetty ilman johdon vahvistusta – eräs suurempi asia, joka liittyi itse teollisuuden ja rakennusalan virkailijoiden valinnan olemukseen.

Mitä eroa on – voidaan kysyä – työryhmän esimiehen valinnassa ja nimittämisessä? Ero on kuitenkin olemassa ja se on huomattava. Jotta paremmin ymmärtäisimme tämän seikan, kerron tapauksen, joka sattui Moskovan lähiössä Himkissä selvästi Krasnojarskin tapahtuman vaikutuksesta. Siitä kertoi lukijoilleen nuorisolehti Komsomolskaja pravda.

Toimitukseen tuli suuttunut kirje rakennustyöläisiltä, jotka eivät hyväksyneet sitä, että Himkissä eräällä rakennustyömaalla ilman mitään selityksiä siirrettiin toisiin tehtäviin työryhmän esimies ja hänen tilalleen määrättiin toinen, joka ei nauttinut riittävää arvovaltaa. Rakennus- ja asennushallinnon

johtaja viittasi oikeuteensa nimittää ja erottaa työntekijöitä. Johtajisto väitti entistä esimiestä liian pehmeäluontoiseksi ihmiseksi ja uutta ihmistä nimitti kokeneeksi ja vaativaksi työntekijäksi. Tämä seikka ei vastannut työryhmän mielipidettä eikä myöskään tosiasioita: ennemmin työt luistivat paremmin ja vastaavasti rakentajien palkat olivat korkeammat kuin seuraajan aikana. Oli täysin selvää, miksi asiat eivät luistaneet – syntyi selkkaus työläisten kanssa.

"Vähät siitä, että jostain ihmisestä ei pidetä!" ajatteli hallinnon johtaja. "Me emme voi kulkea muiden talutusnuorassa." Mutta työläisetkään eivät tahtoneet "kulkea taluttimessa" ja kirjoittivat nuorisolehteensä. Toimituksen aloitteesta rakentajat järjestivät keskustelun, jossa kaikki läsnäolijat esittivät suoraan ajatuksensa tapauksesta. Lehti kertoi yksityiskohtaisesti selkkauksesta ja esitti ihmisten mielipiteen: työläisten enemmistö painotti sitä, että heillä on oikeus valita itselleen esimiehet.

Tämän tapauksen yhteydessä tunnettu kirjailija ja lehtimies Vladimir Kantarovitš kirjassaan "Kirjailijan silmin" muisteli kokemuksia tuotannon alaportaan valinnasta, joka tapahtui aikoinaan Krasnojarskissa. Täytyy sanoa, että Vladimir Kantarovitšia oli jo pitkään kiinnostanut hallinnon demokratisoimisen aihe ja hän etsi vastauksia kysymyksiinsä filosofien, sosiologien, oikeustieteilijöiden teoksista, lehdistöstä ja välittömästi elämästä, suorittaen lukuisia matkoja ympäri maata. Kysymyksen juuret hänen mielestään kulkevat "hallintomaaperän" pintakerrosta paljon syvemmälle. "Työntekijän itsenäisyys ja itsetietoisuus kasvaa", hän kirjoitti kirjassaan. Hän huomasi ihmisten pyrkivän voittamaan puhtaan passiivisen täytäntöönpanon, joka ilmenee tutuissa kaavoissa: "Teen niin kuin käsketään", "samalla tavoin kuin kaikki muutkin." V. Kantarovitš seurasi tiiviisti

uusia prosesseja, jotka heijastavat yksilön kehitystä työyhteisössä. Jokaisen tuollaisen tosiasian hän pani merkille, pohti sitä ja pyrki löytämään sille paikan elämän informaation tulvassa. Kaikkien alojen demokraattiset hallintomuodot kiinnostivat kirjailijaa jatkuvasti aina hänen kuolemaansa asti v. 1977. Puhuttaessa nykyään saavutuksista tällä alalla ei voida olla muistelematta kirjailijan nimeä ja todeta hänen ansioitaan kirjailijana ja kansalaisena.

Mutta palatkaamme Krasnojarskin kokemukseen. Valitettavasti se tyrehtyi ehtimättä saada seuraajia edes rakennusalalla. Teollisuudesta ei ollut edes puhetta. Ajatuksen käsittämiseen riittävästi valmennettu yhteiskunnallinen mielipide oli tavallaan aivan kuin joutunut odotustilaan, valmistautuen seuraavaan keskustelukierrokseen jostain oleellisemmasta asiasta kuin sammunut siperialainen nuotio. Tämä ajatus aivan kuin jäi roikkumaan ilmaan. Lukijat viittasivat yhä useammin siihen, lähetellen kirjeitä lehtiin ja etsien syytä keskustelun jatkamiselle.

Ja syy löytyi!

Literaturnaja gazeta julkaisi I. Dižbitin reportaasin "Työläiset valitsevat mestarin". Siinä kerrottiin miten Riian Kommutator-tuotantoyhtymässä mestareita ei nimitetä virkaan, vaan valitaan. Ja eräs ehdokas kärsi vaaleissa "loistavan tappion", vaikka hallintoelinten mielestä juuri hän oli sopivin ehdokas tähän virkaan ja häntä suositti korkein johto.

Kommutator–yhtymässä ilmoitetaan vaaleista kaksi viikkoa etukäteen tehtaan radiossa ja ilmoitustaululla. Jokainen halukas voi puhua ehdokkaansa puolesta tai esittää painavia vastaväitteitä. Viikko aikaa annetaan harkintaan, vastaako mahdollinen mestari kaikkia vaatimuksia. Vaalit pidetään suoran ja salaisen äänestyksen muodossa ja niihin on osallistuttava vähintään 80 prosenttia kyseisellä lohkolla työskentelevistä. Valituksi katsotaan se,

joka on kerännyt vähintään kolme neljäsosaa kokouksen osanottajien äänistä.

Literaturnaja gazeta julkaisi reportaasin "Keskusteluklubissaan". Mestari ei ole työryhmän esimies, vaan hallintokoneiston välitön edustaja. Tässä tapauksessa työläiset todellakin valitsivat itselleen johtajan! Ja lehteen alkoi virrata kirjeitä:

"Luettuamme yhdessä tovereittemme kanssa artikkelin 'Työläiset valitsevat mestarin', me vakuutuimme siitä, että tämä toimenpide tulee edistämään työn tuottavuuden kasvua ja vähentämään työvoiman vaihtuvuutta. Me kannatamme sellaisia demokraattisia periaatteita, kuten mestarin ja työlohkon johtajan valinta. Tahtoisimme tietää: tuleeko riikalainen esimerkki leviämään?" (Melodija-levy-yhtiön virittäjät: Brilliantov, Petrov, Tšusov, Lihatšev, Malnev, Redbkin. Tula)

"Turhaan eräät luottavat valintaan. Vaalit saattavat johtaa tuotannossa vain vastuuntunnon häviämiseen. Joka tapauksessa asiaa kannattaa kunnolla pohtia ja tarkastaa ennen kuin siihen uskaltaudutaan. Jos minulta tiedusteltaisiin mielipidettäni, äänestäisin vastaan." (A. Nikiforov, Moskova)

"Nimittämisperiaate pitäisi vaihtaa valintaperiaatteeseen. Vain tällä tavoin... Ihmiset eivät valitse itselleen esimieheksi omavaltaista tai epäpätevää henkilöä. Nimittämisen korvaaminen vaaleilla olisi poliittisesti tärkeätä. Se olisi askel eteenpäin demokratiamme kehittämisessä." (G. Koržov, Alma-Ata)

Ei ole vaikeata huomata, että eräät perustelut ovat täysin vastakkaisia. Se mikä toisille on valkoista, on toisille mustaa ja päinvastoin. Kehen on uskottava? Käyttäkäämme edustavia mielipidetiedusteluja. Sosiologi Jakov Kapeljuš, filosofisten tieteiden lisensiaatti, on jo kauan tutkinut vaaleilla valinnan ongelmaa. Hänen tekemänsä mielipidetutkimus osoitti, että tämä ongelma kiinnosti hyvin monia, mutta ei yksiselitteisesti.

"Havaitsin selvän lainmukaisuuden: mitä korkeampi asema virkaportaassa sitä enemmän vaalien vastustajia", kirjoitti Jakov Kapeljuš. "Rivi-insinöörien ja työläisten joukossa heitä oli vain muutama, mestareiden joukossa joka neljäs, tehdasosastojen johtajien joukossa – joka kolmas, johtajien joukossa – joka toinen.

Täydellistä yhtenäisyyttä ei ollut yhdessäkään ryhmässä. Ei voida sanoa, että toisen sosiaalisen ryhmän tai ammatin edustajat olisivat puolesta ja toisen taas vastaan. Kaikki ryhmät ehdottavat monimerkityksellisiä ratkaisuja."

Periaatteellinen ero vaalien ja nimittämisen välillä on Kapeljušin mielestä valtuuksien luonteessa ja suuntautuneisuudessa. Jossain tapauksessa johtaja saa ne ylhäältä ja vastaavasti myös vapauttaminen niistä tapahtuu yläasteen päätöksellä. Toisessa tapauksessa ne ovat valtuuksia alhaalta, jotka johtaja saa johdettavilta, häntä valvovat ja erottavat ne, joita hän johtaa.

Nimittämisen päävikana on nojautuminen yksittäisten henkilöiden subjektiivisiin arvioihin. Objektiivisten arvioiden käyttö on periaatteessa rajoitettu. Hallinto ei ole vain tiedettä, se on myös taitoa. Myös vaaleilla valinnalla on oma pulmansa: vaikka arvion tekemiseen osallistuvatkin useat ja virheen mahdollisuus on pienempi, supistuuhan tavallisesti ehdokkaiden piiri yhden työryhmän puitteisiin. Paras olemassaolevista ei vielä merkitse parasta mahdollista. Mutta nimittämiskeino joutuu häviölle toisesta syystä: ehdokkaita on paljon, mutta tiedot jokaisesta heistä ovat liian vähäisiä ja pinnallisia. Vaaleissa päätöksen tekee työryhmä ja siksi myös häviää suosimisvaara. Syntyy kylläkin pelko liiallisen pitkälle menevästä kollegisuudesta ja yksilöpääl-

likkyyden menettämisestä. Useat näkevät tässä melkeinpä vaalimenettelyn perusvian. Kapeljuš on ehdottomasti eri mieltä. Hänen mielestä kollegisuus ei johdu suoraan vaalimenettelystä, yksilöpäällikkyys ja vaaliperiaate voivat elää rinnakkain. Kollegisuutta saattaa hyvinkin esiintyä silloin, kun johto ei ole valittu ja päinvastoin. Tuotannon johdossa pitää toteuttaa yksilöpäällikkyyden periaatetta, mutta vaalimenettelyn kanssa sillä ei ole mitään tekemistä, samoin kuin eräiden esittämällä väärällä teesillä vaaleilla valitun johdon ammattitaidon puutteesta. Johtajaa voidaan neuvoa sekä ennen että myös valitsemisen jälkeen.

Eniten herättää keskusteluja kysymys vaalien käytöstä taloudellista johtajaa valittaessa. Heti kun joudutaan tekemisiin tämän asian kanssa, huomauttaa Kapeljuš, keskustelu alkaa kompastella ja kuihtua.

"Yleensä puhutaan vain suorista vaaleista. Kun vastustetaan perustellusti johtajan vaalia hylätään perusteettomasti koko ajatus vaaleista. Mutta eikö voitaisi turvautua porrastettuun vaalijärjestelmään? Työläiset valitsevat työryhmän esimiehen, mestarin, työlohkon johtajan. Mestarit valitsevat tehdasosastonsa johtajan. Tehdasosastojen ja työlohkojen johtajat valitsevat tehdashallinnon korkeimmat virkailijat... Tuotantovaalien porrasmenetelmällä on silmäänpistäviä etuisuuksia. Jokainen valitsijaryhmä säilyy näin suhteellisen vähälukuisena. Hallintorakenteen yhden tason ihmiset tuntevat hyvin toisensa, esiintyvät yhtenäisenä järjestäytyneenä kokonaisuutena ja esiintyvät uudessa osassa – valitsijoina.

Valitsijat-työntekijät voivat välittömästi valvoa johtajansa toimintaa ja kanssakäymisessä hänen kanssaan sekä keskenään muodostaa oman mielipiteensä. Jyrkästi kasvaa valitsijoiden pätevyys..."

Tällaisissa ajatuksissa on järkeä. Eikö tuttavani Minskin työstökoneyhtymän pääjohtaja Vjatšeslav Kebitš lähestynyt tosissaan pääinsinöörin vaalia, kun hänen tehtaallaan Valko-Venäjällä suoritettiin mielipidetutkimus tehdasosastojen ja työosastojen johtajien keskuudessa siitä, kenet he tahtoisivat nähdä tässä virassa? Siellä ehdotettiin useampia ehdokkaita. Turvauduttiin äänestysuurnaan. Kyselyyn osallistuneiden ja itse asiassa päätöksen tehneiden mielipiteet yhtyivät. Luullakseni Kebitšin paikallinen kokeilu kumoaa väitteet valitsijoiden epäpätevyydestä...

Niinpä matkustin Latvian Sosialistisen Neuvostotasavallan pääkaupunkiin tutustuakseni yksityiskohtaisemmin riikalaiseen muunnokseen.

Lainaan Riiassa minulle esitetyn ohjelmallisen asiakirjan johdantoa, jonka kanssa luullakseni jokainen on samaa mieltä. Lähtökohta ei epäilytä ketään. Jokainen johtaja on varmasti samaa mieltä riikalaisten kanssa siitä, että "hyvien, asiallisten ja toverillisten keskinäissuhteiden vallitessa voidaan paremmin täyttää suunnitelmat ja kohottaa tuotteiden laatua. Työkuri on parempi". Asettamukset ovat kiistatta melko yksinkertaisia. Niitä seuraa kuitenkin kärkevä johtopäätös: "Tuotannon parhaiden johtomuotojen etsimiseksi me katsomme tarkoituksenmukaiseksi järjestää työryhmien esimiesten, työosastojen päälliköiden ja myöhemmin myös tehdasosastojen johtajien vaalit. Pyrkimyksenä on luoda eri työyhteisöjen välillä ja niiden sisällä sellaiset yhteydet, jotka vastaisivat mitä täydellisemmin nykyaikaisen sosialistisen tuotantolaitoksen vaatimuksia."

Siis jo tehdasosastojenkin johtajien vaalit?! Tästä laitoksenkin johtaja on jo käden ojentaman päässä! Tartuin heti muistikirjaani, mutta minua rauhoitettiin: Kommutator-tehtaalla ei tehdasosastojen johtajia ole toistaiseksi valittu. Kokeilu ei ole vielä

päättynyt, mutta näyttää siltä, että idealla on tulevaisuus. Lainaamani ohjelma osoittaa periaatteellista suuntaa demokraattisten periaatteiden kehittämisessä, mm. johtajia valittaessa.

Vaalit kohottavat työläisten ja johtajien keskinäistä vastuuta. Riikalaisista tämä asia näyttää selvältä. Kyselin useilta ihmisiltä tehtaalla ja minulle vastattiin seuraavasti: "Työ on tullut mielenkiintoisemmaksi ja on kasvanut omanarvontunto... Havainnollisemmin ovat myös nähtävissä sen henkilön, jonka tahdomme nähdä johtajanamme, myönteiset ja kielteisetkin puolet... Mestarilla ei nykyään ole ainoastaan hallinnollinen valta. Me olemme antaneet hänelle luottamuksemme, mutta me voimme jättää hänet myös valitsematta..."

En löytänyt Kommutator-tehtaalla vastustajia, mutta toin heitä mukanani tänne vaikka kuinka paljon. Samalla otin mukaan arkoja kannattajia, jotka ovat jossain kohdin epäilevällä kannalla, ja asian suolaksi – aktiivisia kannattajia, nämä taas ovat tyytymättömiä riikalaisen kokeilun rajoittuneisuuteen ja heille on ominaista taistelevan maksimalismin tunne. Toin heitä Moskovasta, Minskistä, Kalugasta eli kaikkialta: kirjoittelin muistiin kysymyksiä ja hyökkäyksiä toimituksen järjestämän keskustelun pohjalta. Levitin aineistoni pääjohtajan, teknillisten tieteiden lisensiaatin, dosentin, Neuvostoliiton valtionpalkinnon saaneen Lev Lubotskin pöydälle ja sanoin: "Kumotkaa, väitelkää."

"Leikkiminen vaaleilla ei voi tuottaa käytännön hyötyä. Tehdas tarvitsee johtamista eikä äänestämistä."

– No johan nyt jotakin! Mielenkiintoinen järkeily. Me pidämme vaaleja hallinnon demokratisoinnin välineenä. Tahdomme johtajan, joka on sekä muodollinen että myös ei-muodollinen. Sehän on aivan selvä asia! Jotta ei syntyisi seuraavanlaista

kuvaa: joku nimitetään ylhäältä päin, mutta ihmiset käyvät kertomassa ilojaan ja murheitaan toiselle henkilölle, jolla ei ole valtaa, mutta joka on laajatietoisempi, seurallisempi, taitavampi jne.

"Laki on laki. Vain johtajan käsky saattaa olla perusteena..."

– Selvä... Ilmeisesti juristi? Tuntuu ainakin oikeustieteilijän henki. Mutta en näe ristiriitaa lain kanssa, mehän itse teemme määräykset. Niin kirjoitammekin: "Perustelu: salaisen äänestyksen tulokset." Tärkeää on se, että nyt ihminen kantaa vastuuta ei ainoastaan hallintokoneiston edessä, vaan myös valitsijoittensa edessä. Hän huolehtii siitä, että he saavat hyvää palkkaa ja myös siitä, että heidän työolonsa paranevat. Toisaalta hän on alistettu korkeammalle hallintoelimelle ja toimihenkilöille, joiden edessä hän myös kantaa vastuun. Oikeus ja demokratia eivät lainkaan joudu ristiriitaan.

"Virkaan on nimitettävä valmennettu ja päteväksi todettu henkilö eikä se, jota alaiset pitävät sopivana."

– Väitän, että kyseisen ajatuksen esittäjä ei ilmeisesti tunne järjestystämme. Ensin ehdokkaat asettaa työntekijöiden keskuudesta valittu yhteiskunta-aloitteesta toimiva henkilökuntaosasto.

– Tuon asian minä tiedän.

...tehdasosaston yhteiskunnallinen järjestö, joka toimii ammattijärjestön johdolla. Meilläkin on tietty asetus vaaleista...

– Tiedän...

Pääjohtajan keskeyttäminen tuolla tavoin ei ole kovinkaan kohteliasta, teen sen vain hänen itsensä vuoksi: on säästettävä tunnin kuluttua Moskovaan matkustavan henkilön aikaa. Kaiken lisäksi vastaanottohuoneessa on paljon odottajia ja heillä kiireellisiä kysymyksiä. Mutta piikikäs Lubotski ei anna minulle anteeksi pakollista epäkohteliaisuut-

tani, piikittää minua terävästi, mutta tekee itselleen jonkinlaisen johtopäätöksen eikä yritä enää esittää tuttua käsitystä, vaan kommentoi järjestelmän olemusta.

– Laskemme leikkiä, että meillä on äänioikeusperusteita: asuinpaikan vakinaisuus, koulutus... Emme hyväksy sivullisia ihmisiä, emmekä kehoita valitsemaan heitä heti välittömästi. Mestariehdokkaalla on tavallisesti erikoiskoulutus tai hän on tunnettu monivuotisesta käytännönkokemuksesta. Meillä ei voi olla puhettakaan siitä, että järjestettäisiin "novgorodilainen kansankokous", missä päättää se joka huutaa kovimmin. Sanalla sanoen, me teemme niin kuin teidän skeptikkonne sanoo: valitsemme koulutettuja ja luotettavaksi tunnettuja henkilöitä.

– Hän pelkää vielä, että valitaan "sopiva", vähemmän vaativa, myöntyväinen henkilö.

– Kerran tapahtui seuraavaa... Yksi ainoa tapaus useaan vuoteen, mikäli muistan oikein: hyvä, vaativa ehdokas jätettiin valitsematta. Mutta tämä tapaus ei ole enää toistunut. Mainittu henkilö tuli kuitenkin valituksi seuraavissa vaaleissa. Hyvä mestari toimii nykyään tehdasosaston johtajana. Meillä ehdokkaita käsitellään hyvin perusteellisesti jo valinnan alkuvaiheessa. Tämä käsittely vaikuttaa myös lopulliseen valintaan: siinä määrätään kuka pääsee vaalilistalle. En näe tässä mitään ongelmaa.

"Parhaimpien tuotantolaitosten kokemus osoittaa vaalien tarpeettomuuden, riittää kun kaikkialle saadaan hyviä järjestäjiä."

– Hänen mukaan tämä ajatus pitää sisällään sen, että kaikkien edistyksellisimpien tehtaiden kokemus on jotain kertakaikkista, painolastin tapaista. Kehitystä aivan kuin ei oteta huomioon. Me emme pidä tuollaisesta asenteesta. Me parannamme jatkuvasti hallintotyötämme. Yhtymämme oloissa vaalijärjestelmä on hyödyllinen ja tarpeellinen. Me emme kaupittele kokemustamme. Jos joku ei tahdo, emme tyrkytä sitä hänelle. Mutta itse olemme varmoja, että se on kannattava asia. Yleensä ottaen en sulje pois toisenlaistakaan lähestymistapaa tällaisiin kysymyksiin.

"Vaalit saattavat johtaa vastuuttomuuteen ja vastuunalaisuuden tunteen menettämiseen."

– Anteeksi vain, mutta se on pötyä! Se on aivan väärin. Mikä oikeastaan muuttuu? Itse vastuun kannalta? Ei yhtään mitään. Sanoin jo: vastuu on jopa suurempi. Mutta tarkastelkaamme kysymystä toiselta puolelta... Kenestä tuli ennen mestareita? Joko teknikumin päättäneistä, jotka eivät vielä osaa mitään tai käytännön työläisistä, joille terveys tai ikä tekevät mahdottomaksi seistä työstökoneen ääressä. Ymmärtäkää, että mestariksi ihmiset tulivat haluttomina, pakosta, olosuhteiden painostuksesta. Ilman iloa ja tyytyväisyyttä. Aikaisemmin, kun mestarin palkka oli oleellisesti pienempi, olisi ollut naurettavaa puhua vaaleista – ei ollut halukkaita. Mutta kun kannustimme eri keinoin mestareita, niin halukkaitakin ilmestyi. Ihmiset alkoivat asettua ehdokkaiksi.

– Entä mitä te ajattelette moskovalaisen sosiologin Kapeljušin huomautuksista? – kysyin minä, katsoen johtajan väsyneisiin silmiin. Lubotski tekee hirmuisesti työtä, kerrottiin minulle, on armoton itseään kohtaan, jopa kuluttaa itseään työllä. Olisi ollut mielenkiintoista keskustella tästä aiheesta, mutta en esittänyt ylimääräisiä kysymyksiä, muistin johtajaa odottavan lentokoneen. – Kapeljuš on vaaliperiaatteen kannattaja, mutta on sitä mieltä, että kokeilussanne teoreettiset perusteet ovat liian kevyet.

– Luin tästä asiasta... Luin ja ihmettelin. Muuten omituinen repliikki. Me keskustelemme, ainakin meidän yhtymässämme pienen sosiaalisen ryhmän johtamisesta, mutta sosiologi viittaa valtiorakenteen

teoriaan. En tiedä... meillä valitaan maassamme sekä neuvostovalta että puolue-elimet. Mutta Kommutator-tehtaalla me tarkastelemme perustuotantoryhmää! Perusryhmää!

Kuuntelin ja minulle tuli mieleen hupaisa kuvaelma: itsensä sairaaksi lukenut henkilö, esimerkiksi opiskelija-matemaatikko tulee myymälässä seisovan jonon luokse, mutta kuten tavallisesti ei kysy: "Kuka on viimeinen?", vaan alkaa matemaattisen teorian mukaisesti asettaa jonoa järjestykseen. Luulen, että kasseja käsissään riiputtavat kotirouvat olisivat nopeasti antaneet hänelle oppitunnin. Luultavasti Lubotski on oikeassa: ei ole oikein tuomita paikallinen kokeilu vetoamalla yleiseen teoriaan. Loppujen lopuksi ne ovat eri asioita. Se, mitä me näemme Kommutator-tehtaalla, on sanoakseni vaalijärjestelmän psykologia – järjestöllinen puoli. Mutta on olemassa toinenkin – teoreettis-valtiollinen puoli.

– Miten te suhtaudutte seuraavaan tosiasiaan, – kysyin Lubotskilta, – suurin osa työläisistä ja mestareista puolustaa tuotannon järjestäjien vaaleja, mutta laitosten johtajat ovat etupäässä vastaan.

– En tunne sellaisia tilastoja...

– Sellaiset olivat erään julkaistun tutkimuksen tulokset.

– En siis huomannut niitä. Kuten sanotaan, "tätä asiaa emme ole opiskelleet". Mutta sanon teille seuraavan asian. Mitä korkeampi on johtaja sitä enemmän hänellä on huolia. Ja jos hänen tehtaallaan tai yhtymässä asiat luistavat normaalisti, niin kannattaako puhua koko asiasta? Asiat luistavat ja sillä hyvä. Tasaisella tiellä kukaan ei etsi itselleen huolia, mutta jos alkaa kompastella... Kuten sanotaan, oleminen määrittelee tajunnan. Tiedättekö, milloin turvauduimme vaaleihin? Silloin kun halusimme lisätä tuotantoa ilman että työvoimaa lisättiin, siis yksinomaan työn tuottavuutta parantamalla. Etsimme

jotain käyttämättömiä reservejä. Tällaisessa tapauksessa me emme laske näköpiiristä yhtäkään mahdollisuutta tilanteen parantamiseksi.

"Syntyy psykologinen sopimus: te valitsette minut 'hyvin' ja minä tulen teitä johtamaan 'hyvin'. Julkinen tai ei, mutta sopimus."

– Lehtimiehenä te tiedätte varmaankin paremmin kuin minä sen, että pölvästi vastaanottaa kaiken samalla tavoin eikä mitään epäile, mutta normaalia ja järkevää ihmistä aina kiusaavat jonkinlaiset epäilykset. Kysymys heijastaa ilmeisesti ajattelevan ihmisen epäilyksiä. Mutta sattuu niinkin, että epäilykset ovat yliampuvia. Aivan kaikki näyttää epäilyttävältä. Silloin alkaa kummitella sekä "sopimus" että ties vielä mikä. Ainakin meidän käytäntömme on osoittanut, että tällä epäilyksellä ei ole mitään perää.

"Itse asia on hyvä, muttei yksinkertainen. Valmistelematon siirtyminen vaaleihin asettaa huonoon valoon terveen ajatuksen."

– Kultaiset sanat! Eihän se ole niin yksinkertaista, että vain kokoonnutaan ja valitaan. Tarvitaan seikkaperäistä valmistelua. Asia voidaan pilata perin pohjin, mutta jos, kuten sanotaan... pellolta halutaan saada sato... Vaaleihin tuotantolaitoksella on valmistuttava itse tapahtumien kululla, itse elämällä kyseisessä työpaikassa. Muussa tapauksessa...

"Päällikkyys heikkenee, vaativuus laskee ja kuri huononee."

– Niinkö? Millä perusteella väitetään tuollaista? Kuulen aivan kuin šakkikelloni kävisi ja kiirehdin tekemään siirron, jota šakinpelaajat nimittäisivät välilliseksi.

Vaikeata sanoa.

– Mutta minä voin sanoa. Kommutator-tehtaalla on kokemusta. Me valitsemme mestarin kahdeksi vuodeksi. Kahdenkymmenen neljän kuukauden ku-

luttua kyseinen virka julistetaan vapaaksi. Ja käytännössä ei ole sattunut sellaista tapausta, paitsi ehkä yhtä, että myöhemmin olisi selvinnyt, että valittu mestari ei ole lunastanut häneen asetettuja toiveita. Vaalien välillä meidän ei tarvitse ketään erottaa virastaan, eikä myöskään virkajakson päätyttyä, koska työläiset valitsevat tavallisesti saman henkilön uudelleen. Me valitsemme hyvin paljon mestareita! Tällä tavoin meillä valitaan mestarit koko tehtaalla. Vastustajat ovat turhaan huolissaan.

"Jossain valittiin: ensin esiteltiin ja sitten äänestettiin. Eikö tämä kaikki näytä muodollisuudelta? Ihminen on tunnettava useita vuosia, ennen kuin hänelle voidaan osoittaa vilpittömästi luottamusta tai epäluottamusta."

– Mitä merkitsee jossain valittiin? Missä nimenomaan? Valitsijamme tuntevat tavallisesti hyvin henkilön, jonka he valitsevat. He ovat pitkään työskennelleet hänen kanssaan ja tuntevat hänet. . . Syrjästä on tietysti helppo mietiskellä. Mutta yrittäköötpä itse. . .

Ja tämä on myös oikein.

Palattuani Riiasta Moskovaan tapasin vanhan ystäväni, korkeimman luokan mallisorvarin Boris Danilovin, joka on tunnettu maassamme uusien metallintyöstövälineiden keksijänä. Muuten Danilov on vielä virkaveljeni, useampien kirjojen tekijä ja Neuvostoliiton Lehtimiesliiton jäsen. Kirjoitin hänestä kirjassani "Löydä itsesi", jonka julkaisi Uutistoimisto APN.

Oliko Danilov joutunut henkilökohtaisesti tekemisiin mestarin vaalien kanssa?

– En ole joutunut. Mutta olen joutunut tekemisiin erilaisten mestareiden kanssa, – kertoi Boris Danilov, – tunnen hyvin nämä ihmiset. Vaaleja en ole koskaan nähnyt. On katsottu, että se ei ole työläisen asia. Mutta riikalaiset valitsevat. He voivat sekä arvioida asiaa että myös esittää julkisesti mielipiteensä. Ja vaieta, jos pelkäävät lausua julki sen, mitä ajattelevat. Salainen äänestys. Ymmärrätkö? Pidän tuosta ajatuksesta.

Lämpimiä kirjeitä toinen toisensa jälkeen sain toiseltakin mainitsemani kirjan sankarilta, leningradilaiselta viilarilta Anatoli Solipatrovilta. Työläisten keskuudessa häntä pidetään sosiaalipsykologina ja tämän hänen omaperäisen lahjansa tunnustavat myös tiedemiehet ja kirjailijat. Solipatrov julkaisee artikkeleitaan sanoma- ja aikakauslehdissä. Eräässä vastauskirjeessäni esitin hänelle muutaman konkreettisen kysymyksen minua kiinnostavasta aiheesta. Keskustelun jälkeen Lev Lubotskin kanssa käsitin riittävän hyvin vaalien ongelman laitoksen j o h t a j a n kannalta. Mutta jos samaa asiaa tarkastellaan toisesta päästä? Mitä ajattelee asiasta t y ö l ä i n e n? Mitkä ovat hänen väitteensä?

Sain kirjeen:

"Olen hyvin iloinen siitä, että esititte minulle kysymyksen ja minulla on mahdollisuus auttaa teitä. Aikaisemmin olen kirjoittanut teille kirjailijana ja minua on aina huolestuttanut kirjeeni pituus ja aikanne käyttö. . . Siis ensimmäinen kysymys: mitä varten työläisen on valittava mestari? Vastaan: kun ihminen valitsee, hän ottaa sen, mitä hän tahtoisi saada. Jos vasara on hänelle tarpeellisempi, hän ei valitse viulua, vaikka molemmat ovatkin työvälineitä. Siis hän valitsee tarvitsemansa mestarin eikä kenet tahansa. Mutta minkälaista mestaria hän tarvitsee? Tarkastellaan tavallista työläistä, joka ei ole mikään diplomaatti. Hän tarvitsee ihmistä, joka kykenee parhaiten järjestämään hänen työnsä, turvaamaan hänen palkkansa ja edustamaan hänen etujaan johtajiston edessä. Hän ei tarvitse johtajaa pilkkiongintaan tai jääkiekkoinnostusta nostamaan tehdasosastolla. Hän ei tarvitse sellaistakaan ihmistä, joka

ei osaa poistaa esteitä, koska on selvää, että kaikki esteet työssä ärsyttävät ja vaikuttavat palkkaan.

Toinen kysymys: millaisen mestarin tarvitsee hallintokoneisto? Luulen, että useimmassa tapauksessa johtajien tahdon toteuttajan. Työläiset ja hallintokoneisto tavallisesti arvioivat eri tavoin saman mestarin ansioita. Kerran, kun me työläiset halusimme vapautua eräästä huonosta ihmisestä, niin kokonaiseen vuoteen siitä ei tullut mitään. Kaikkiin meidän väitteisiimme tuli vastaus: "Hän on periaatteellinen ja vaativa ihminen ja siksi te ette hänestä pidä." Mutta sitten hän meni liian pitkälle ja hänen kataluutensa pääsi vaikuttamaan myös korkeimpiin henkilöihin. Nämä kutsuivat nopeasti kokouksen koolle ja yleiseen mielipiteeseen nojaten sanoivat: "Työyhteisö ei ole leikkikalu yhden omavaltaisen henkilön käsissä" ja kehoittivat häntä lähtemään työpaikalta.

Kolmas kysymys: mitä pidän vaaleissa tärkeimpänä? Vastaus: sitä, että ne edesauttavat tuotannon johtamisen demokratisointia ja kehittävät työläisissä tunnetta, että he ovat oman työpaikkansa isäntiä. Uskokaa, että tämä on todella tärkeintä. Ihmiset ovat väsyneet yhteen ja samaan silitysrautamalliin (pyydän anteeksi vertausta), jota pidetään kiinni ylhäältä kädensijasta, kuumennetaan ja sen jälkeen kuljetetaan edestakaisin.

Neljäs kysymys: suostuisinko itse asettumaan mestariehdokkaaksi vaaleissa? Vastaan: en koskaan enkä missään tapauksessa suostuisi mestariksi (olemaan hallintomiehen apulaisena), jos minut nimitettäisiin tähän virkaan. Mutta en voisi kuvitella itselleni suurempaa virkauraa kuin olla mestari – tovereitteni johtaja, jotka ovat valinneet minut salaisella äänestyksellä, huomattuaan minun ammatilliset ja inhimilliset ominaisuuteni. Ei tunnustus ylhäältäpäin (palvelet hyvin, kelpo mies), vaan tunnustus omilta metallimiehiltäni, tovereiltani, jotka näkevät, kuulevat ja tuntevat minut olkaansa vasten joka päivä.

Viides kysymys: tahtooko työläisihminen johtaa? Vastaan: minusta tuntuu, että kyllä. Oman toimivaltansa tasolla. Jos tahdotte vielä jotain, niin kysykää, heiluttakaa minua kuin päärynäpuuta, kunhan siitä olisi vain hyötyä."

– Luottamus työläisiä kohtaan ja työläisten luottamus ovat saman puun juuria, – vakuutteli minulle Anatoli Solipatrov. – Minä en ole samaa mieltä epäluuloisten kanssa tuotannon järjestäjien vaaleista: jos muka aloitatte työryhmän esimiehestä ja mestarista, niin ihmiset tahtovat heti valita jopa laitoksen johtajan. Johtajasta en tiedä, mutta työryhmän esimies ja mestari olisi hyvä valita vaaleilla kaikkialla. Se on eräs osoitin tuotantokollektiivin sosiaalisesta kypsyydestä. . .

Mutta tämä keskustelu tapahtui jo kotonani silloin kun leningradilainen saapui vierailemaan palattuani Kalugasta, missä tuotantoryhmän demokratian ja sosiaalisen kypsyyden aihe avautui minulle äkilliseltä ja räikeältä puolelta. Niin äkilliseltä, että tehdasasioista hyvin perillä ollut viilari ei ollut ensin uskoa.

– Vai niin! – huudahti hän ihmeissään. – Te sanoitte, että kokonainen tehdas on siirtynyt uuteen järjestelmään? Ja epäilijät väittivät, että se on mahdotonta. . . Käy niin, että meitä itseämme vaivaa uskon puute ja liiallinen pessimismi. . .

Vaikeata oli Solipatrovin uskoa. Mutta myös tehtaiden johtajat puhuivat minulle epäilevään äänensävyyn: "Niin, kalugalaiset menivät pitkälle, hyvinkin pitkälle. Kunpa vain heitä ei pysäytettäisi. . ." Ei, kukaan heitä ei ole pysäyttänyt, päinvastoin, heidän seuraajiensa lukumäärä kasvaa ja lisääntyy!

Mutta kuitenkin, mitä minä näin muinaisessa Kalugassa, aluekeskuksessa, joka sijaitsee neljän tun-

ain junamatkan päässä Moskovasta, joka on laajasti tunnettu senkin vuoksi, että siellä aikoinaan eli Neuvostoliiton kosmonautiikan ja rakettilentojen perustaja Konstantin Tsiolkovski? Hänen puista museotaloaan vaalitaan huolellisesti ja se vetää puoleensa satoja tuhansia matkailijoita ympäri maatamme ja turisteja maailman kaikista valtioista. Tsiolkovskin talon vieressä sijaitsee nykyaikaisten rakettien, tekokuiden ja avaruusalusten laaja näyttely. Puoleensavetävä ja salaperäinen maailma.

Mutta saavuin Kalugaan muista syistä.

Kolmas luku

KÄSKEKÄÄ JOHTAJAANNE

eli matka „ajattelevien hupsujen" luokse, jotka peittelivät pitkään aikomuksiaan.

Kalugaan minut kutsui Severin. Puolen vuoden ajan hän kirjoitti itsepäisesti ja jopa kujeellisia kirjeitä, vaikka emme tunteneet toisiamme.

"Tulkaa käymään, ette kadu päätöstänne. Kutsun (pyydän) toistaiseksi yksityisesti, vaikka olen varma, että teillä ei ole liikaa aikaa ja te joudutte jotain uhraamaan."

"Teitä tarvitaan kuin ilmaa! Uskaltautukaa!"

"Olen jo varma siitä, että tulette. Teille tarjotaan laaja ohjelma, johon kuuluu: a) tutustuminen kaupunkiin, b) tutustuminen tehtaaseen, c) täydellinen informaatio siitä, mikä on valttimme. Painotan erityisesti, että matkanne ei saa jäädä lyhytaikaiseksi. Asia, josta keskustelemme, on valtava ja siihen tarvitaan aikaa. Tehtaallamme on oma Delfiini-uimahalli, oma metsästysmaja. Ottakaa uimahousut mukaan. Jos löydätte vaikkapa viikon aikaa – ette kadu, takaan sen."

"Hyvää päivää! Tänään, 15. elokuuta, muistin, että on kulunut jo puoli kuukautta siitä, kun lupasitte tulla käymään täällä. Odotan soittoanne. Olen valmis tulemaan vastaan minä vuorokauden aikana tahansa."

"Olette jo pitkään tehneet tuloa luoksemme, mutta tähän asti ette ole tulleet... On jo lokakuun loppu. Missä te viivytte? Päättäkää ja tulkaa!"

Luettuaan kirjani "Toiminnan ihmiset", joka julkaistiin v. 1977 Moskovassa, Severin pyrki heti määrittämään sen, mistä olemme samaa mieltä ja mistä eri mieltä. Hän arvioi minun asenteitani, osoitti rajan, johon asti olin hänen mielestään tullut ja sitten pysähtynyt. Pysähtynyt, kuten hän aivan turhaan väitti, koska tämän rajan takanakin on jotain.

"Olen vilpittömästi kiitollinen teille kärkeiden kysymysten valottamisesta, mutta elämä kulkee eteenpäin eikä aina ja kaikkialla niinkään hitaasti. Turbiinitehtaallamme työskentelee luovasti, aloitteellisesti ja rohkeasti ryhmä 'ajattelevia hupsuja', jotka ratkaisevat itsenäisesti useita asioita. Olemme pitkään peitelleet sivullisilta aikomuksiamme, mutta nyt olemme valmiita kertomaan niistä kaikille."

Hänen ilmaisutyylilleen on ominaista pyrkimys arvoituksiin ja sanomatta jättämiseen. Kirjeistä näkyivät selvät koukut, jotka oli heitetty vieraan sielun pyydystämiseksi. Mutta kaiken tämän takana ei näkynyt laskelmointia. Näytti siltä, että yksinkertaisen muodon takana oli vilpitön ihminen, joka halusi kertoa jotain, mutta pelkäsi panna sitä paperille.

"Kirjeeni tarkoituksena on antaa teidän arvioitavaksenne erittäin hyvä ja tarpeellinen keskustelun aihe."

Keskustelu mistä?

"Albert Severin, vanhempi mestari, Kaluga, turbiinitehdas." Tämän allekirjoituksen lisäksi en tiennyt hänestä mitään muuta.

* * *

Severin opasti minua tehtaalla, esitteli johtajalle ja muille esimiehille, oli itse keskusteluissa läsnä.

Ajattelin vielä: kummallinen rooli vanhemmalla mestarilla! Mutta myöhemmin vakuutuin siitä, että täällä turbiinitehtaalla useat tavanomaiset roolit tuntuvat kummallisilta. Kuten myös tehtaan asiakirjat, joita minulle esiteltiin. Esimerkiksi seuraavat:

"Tehtaan pääinsinöörin J. Maksimovin on laadittava erityinen valvontaohjelma numeerisesti ohjelmoitujen koneiden työvälineistöä varten." Allekirjoitus – Tšernov.

"Tehdasosaston johtajan V. Djakonovin saatava työtutkimuskortisto järjestykseen..." Allekirjoitus – Tšernov.

"Velvoitettava tuotanto-osaston johtaja M. Andronjuk kehittämään menettely, jolla vältetään laiminlyönnit vajavaisia aunioita luovutettaessa..." Allekirjoitus – Tšernov.

Te kysytte, mitä ihmeellistä olen löytänyt johtajan päiväkäskyistä? Vastaan: Tšernov ei ole johtaja. Turbiinitehtaan johtajana on Valeri Prjahin. Tšernovia ei löydy myöskään apulaisjohtajien joukosta. Onko silloin kysymys tehtaan puoluekomitean pöytäkirjasta? Ei ole. Tšernov ei ole puoluekomitean sihteeri. Lisään tähän vielä sen, että hän ei ole tehtaan ay-komitean puheenjohtaja eikä myöskään kansanvalvontaelimien johtaja.

"Sosiologisen laboratorion johtajan I. Nesterovin on yhdessä B. Kazinskin kanssa valmisteltava tehtaan päiväkäsky, jossa eritellään..." Allekirjoitus – Tšernov.

"Henkilökuntakysymysten apulaisjohtajan N. Kuznetsovin esitettävä selonteko juuri ammattikouluista valmistuneiden sijoittamisesta palkkausluokkiin..." Allekirjoitus – Tšernov.

Ehkä hän on kaupungin tai ministeriön tarkastuskomission johtaja? Päähallinnon johtaja? Ei, hän työskentelee täällä, samalla turbiinitehtaalla. No kuka hän sitten loppujen lopuksi on, tuo Tšernov,

joka antaa ohjeita pääinsinöörille, tehdasosastojen ja työlohkojen päälliköille ja jopa henkilökuntaosaston johtajalle?

Juuri niin. Siinä on koko kysymys.

* * *

Ote virallisesta ansioluettelosta, jollaista pidetään Neuvostoliiton tehtaiden henkilökunnasta:

"Viktor Tšernov, syntynyt 1936, ammatti – sylinteriporakoneen käyttäjä. Ansioluettelon alkamispäivä – 21. maaliskuuta 1958... 1958 – asepalvelun suoritus, Kalugan turbiinitehtaan sorvarin oppilas, kolmannen palkkaluokan sorvari-poraaja. 1959 – neljännen palkkaluokan poraaja, 1967 – viidennen palkkaluokan poraaja, 1978 – kuudennen palkkaluokan sorvari-poraaja."

Allekirjoitus: henkilökuntaosaston johtaja V. Kruglov.

* * *

Tšernovilla on leveät kasvot. Isot kädet. Leveät hartijat, tukevarakenteinen, vaikka ei olekaan pitkä. Terävät silmät lävistävät keskustelukumppanin, joskus hän siristää silmiään, erityisesti odottaessa vastausta. Nenä työntyy pitkälle ylähuulen yläpuolella.

Tšernov on rauhallinen ja harkitseva ihminen.

Kysyy:

– Mistä aloitamme?

– Teistä.

– Täytynee ilmeisesti aloittaa saapumisestani tehtaalle. Vai aloittaisinko työryhmän perustamispäivästä?

– Aloittakaa mistä tahdotte.

– Hyvä on. Kerron teille, kuinka 1960-luvun lopulla silloinen tehtaamme johtaja Leonid Pruss ehdotti meille asiaa, joka tuntui silloin kummalliselta.

Luulimme, että kyseinen peli ei voi jatkua kauan. Emme uskoneet. Sanoin Prussille juuri näin: emme usko!..

* * *

– Todettakoon, että Tšernov uskoi eräänä ensimmäisistä. – Pruss viittaa kädellään jollekin, joka tuli ovesta sisään: – Antakaa meille vielä nelisenkymmentä minuuttia...

Vielä neljäkymmentä? Olen kiitollinen: sovittiinhan vain puolesta tunnista. Yleisliittolaisen ministeriön päähallinnon johtajan työpäivä sattui olemaan vaikea, oli koittanut suunnitelmien yhteensovittamisen aika, kävijöitä oli paljon ja puhelimet soivat tauotta...

1950-luvulla Pruss päätti Odessan polyteknillisen korkeakoulun. Oli mestarina, teknologisen toimiston johtajana, tehdasosaston apulaisjohtajana... Tässä virassa yritti eräällä laivarakennustehtaalla, koneenrakennuksen alalla perustaa periaatteellisesti uudentyyppisiä työryhmiä. Kokeilun muodossa, muutamalla työlohkolla. Selitän: Neuvostoliiton tehtailla tavallisesti jokainen työläinen saa tehtävän itsenäisesti, tovereistaan riippumatta ja hänen palkkansa on täysin riippuvainen siitä, kuinka hyvin ja nopeasti hän suoriutuu omasta tehtävästään. Pruss päätti muuttaa järjestystä ja antaa yhteisiä tehtäviä koko työryhmälle. Maksu suoritetaan koko työryhmän työn tuloksista ja palkan ryhmän jäsenet saivat jakaa itse keskenään. Tulokset olivat hyvät ja taloudellinen hyöty kävi heti ilmi. Mutta se olikin ainoa asia, jonka hän oman tunnustuksensa mukaan silloin huomasi. Oli vielä vaikeata voittaa luutuneet käsitykset.

* * *

Tehtaan nykyiset johtajat kommentoivat tapahtumia seuraavasti: "Ihanteellisessa tapauksessa työryh-

mällä on oltava kanavat sisään ja ulos: sinä, työryhmän esimies, valmistat niin ja niin monta tuotekertaa, teet niistä selonteon ja saat joukkuettasi varten niin ja niin paljon rahaa. Kaikki muut kysymykset saat ratkaista työryhmän sisällä. Tämä on myös meidän käytännöllinen tilanne."

Turbiini koostuu viidestä-kuudesta tuhannesta osasta ja jokainen osa vaatii satoja operaatioita. Kun kaikki laskee yhteen, kertyy miljoonia ja kymmeniä miljoonia operaatioita! Mutta tällä tehtaalla lopetettiin yksittäisten osien ja operaatioiden laskeminen. Ajateltiin seuraavasti: turbiini koostuu osayhdistelmistä, roottorista, kuoresta jne. Mainiota, olkoot ne myös laskennan perustana. Työryhmille jaettiin kaikki rakenteen osat. Jos jokin rakenneosa osoittautui isoksi työryhmälle, annettiin tehtäväksi vain sen yhden osan valmistaminen. Ja maksu suoritettiin valmistettujen rakenneosien perusteella. Sellainen oli kalugalainen versio. Yksityiselle työläiselle ei erikseen mitään maksuja suoriteta. Eikä myöskään työryhmälle kesken jääneestä työstä. Maksu suoritetaan ryhmälle ja vain valmiista tuotteesta. Kaikki rakenneosat jaettiin työryhmien kesken ja jokainen ymmärtää: kukaan ei tule tekemään hänen puolestaan työtä. Vastuu on täydellinen! Sekä oikeudellinen että myös moraalinen ja aineellinen. Kaikki, mitä jokaisen yli 300 työryhmän eli prikaatin on tehtävä, on kirjattu erityiseen tilastolliseen asiakirjaan – "kokonaisvaltaiseen luetteloon". Se ei koske ainoastaan kokoojia, joiden suhteen tuotteen osan määritteleminen on helpompaa, vaan myös kaikkien tehdasosastojen työläisiä.

Kaikki ne jyrsinkonetyöt, joita tarvitaan jonkin rakenneosan valmistamiseen, erotettiin omaksi kokonaisuudeksi. Kaikki sorvaustyöt – omaksi kokonaisuudeksi, kaikki poraustyöt – omaksi jne. Osoittautui, että työstökoneenkäyttäjien ryhmä valmistaa

kokoojien tavoin oman rakenneosansa eli prikaatikokonaisuuden. Kukaan ei enää muistele yksittäisiä operaatioita. "Rakenneosa on valmis", "on olemassa rakenneosa", "rakenneosa on luovutettu" – mitään muuta kieltä ei täällä tunneta. Rakenneosa on Kalugan turbiinitehtaalla suunnittelun alkeisyksikkö. Jos yksikin reikä kolmestasadasta luetteloon kirjatusta jää poraamatta, ei työprikaatille (ryhmälle) makseta palkkaa!

Siis tämä on puhtaasti taloudellista työläisten painostusta? Ruplalla painostamista? Siihen perustuva laskelma, että työryhmä yrittää parastaan rahansa tienaamiseksi?

* * *

Tehtaan johtaja Valeri Prjahin selittää asiaa seuraavasti:

– Ei, kysymys ei ole vain tästä. Tärkeintä on se, että työläiset pääsevät vallan makuun.

Ennemmin, puhtaasti hallinnollisen johdon aikana, syntyi virheitä: me itse teimme virheitä, emme edes tienneet, mitä varusteita ja työkaluja tarvitaan. Ihmiset, jotka tämän asian tiesivät, eivät suunnitteluun osallistuneet, vaan seisoivat syrjässä. Joka päivä he odottivat mestarin neuvoja – "tee tämä", eivätkä tienneet, mitä heidän on tehtävä seuraavana päivänä. Nykyään uuden järjestyksen aikana työryhmä osallistuu ehdottomasti suunnitteluun. Kun sillä on oma suunnitelmansa, se pitää jatkuvasti silmänsä auki: tästä riippuu sen arvovalta, sen palkka, sen vastuu – eli kaikki! Joka kuukausi tehdasosaston johtajan luona sovitaan yksityiskohtaisesti suunnitelmasta ja tähän neuvotteluun osallistuvat tehtaan kaikki työryhmät aina viimeistä myöten. Tehdasosaston johto päättää. Toisessa asiassa se voi auttaa työryhmää, mutta jossain toisessa eivät sen valtuudet riitä, vaan tarvitaan tehtaan johdon apua. Käsi-

4—809

tellään ensimmäinen, toinen, kolmas kysymys – ja tuloksena on tuotanto-ohjelma. Tuolloin ei rajoituta yksinomaan keskusteluihin, laaditaan myös pöytäkirja. Siinä työryhmä toteaa: meidän on valmistettava sellaisia ja sellaisia työkaluja, saatava lisää kaksi työstökonetta, ratkaistava joukko teknologisia, organisatorisia ym. kysymyksiä. Kaikkien näiden tehtävien suoritusta valvotaan tiukasti. Muodollisuus on tuolloin asiasta kaukana. Työryhmälle tämä asiakirja on nyt elämän kysymys. Jos työryhmä suhtautuu asiaan muodollisesti, hyväksyy suunnitelman mitään pyytämättä ja mitään sanomatta, se on ryhmälle kuin itsemurha! Koittaa ajankohta, jolloin työn pitäisi olla valmis – mitä tehdä? Miten käy palkan kanssa? Mutta sellaista ei onneksi meillä pääse tapahtumaan. Satojen työryhmien joukossa ei ole sellaisia, jotka eivät suoriutuisi tehtävistään. Me olemme vakuuttuneita ja tiedämme, että työryhmät osallistuvat vastuunalaisesti suunnitelmien käsittelemiseen!

Erimielisyyksien tai selkkausten sattuessa, – kertoo tehtaan johtaja, – työläisten ei tarvitse kääntyä välittömästi hallintoelinten puoleen, koska heillä on omat johtoelimensä.

Nämä sanat antavat uuden käänteen juonelle, joka johdattelee meidät sorvaaja Tšernovin allekirjoittamien asiakirjojen arvoituksen ratkaisemiseen. . .

* * *

Eräässä tehdasosastossa tulin työryhmän esimiehen Fedulovin puheille:

– Syntyykö selkkauksia johtajiston kanssa?

– No ei nyt kovin usein. Minulla oli jossain. . . Hetkinen. . .

Niin kauan kuin Fedulov etsii jotain, ehdin kirjoittaa muistikirjaani: ”Tuuheat tummat kulmakarvat, silmälasit nenänpäässä, ylimmästä taskusta pistävät esiin kynä ja kotelo. Muistuttaa elokuvissa esiintyvää mestaria”.

– Katsokaa tänne, – ja minulle ojennetaan vihko, mutta katson paremmaksi kuunnella. – Niin, Kuznetsovin kohdalla sattui seuraava tapaus. Työryhmässä alettiin jakaa palkkoja. Joku sai vähemmän, joku enemmän. Mutta jaon jälkeen vanhempi mestari Zenkin mitätöi kaiken ja suoritti jaon omalla tavallaan. Kuznetsov tietenkin löi itseään rintaan ja sanoi, että se on työryhmän laillinen oikeus ja miten ryhmä päättää, niin myös tapahtuu. Mutta johtaja otti nokkaansa ja kysyi: olenko minä johtaja vai enkö ole? Syntyi riita. . . Lukekaa pöytäkirja, siinä on kaikki kerrottu.

Vihkon sivulta, jonka Fedulov minulle avasi, luin seuraavaa: ”Työkaluosaston työryhmien esimiesten neuvosto pitää Kuznetsovin prikaatin (työryhmän) neuvoston päätöstä oikeana. Hallintoelimiä kehoitetaan kiinnittämään huomiota vanhemman mestarin Zenkinin virheelliseen käyttäytymiseen. . .”

– Ja miten asia päättyi?

– Kuinka niin miten? Siellähän on kirjoitettu.

– ”Kehoittaa. . .”

– Eikä mitään! Prikaatien esimiesten neuvosto päätti ja sillä selvä! – sanoo Nikolai Fedulov ja korjaa silmälasinsa koteloon.

* * *

– Emme itsekään alussa ymmärtäneet, minkä kanssa olemme tekemisissä, – ministeriön päähallinnon johtaja, tehtaan entinen johtaja Leonid Pruss katsoo minua suoraan silmiin. – Emme ymmärtäneet! Ajoimme takaa puhtaasti tuotannollisia tavoitteita. Näimme, että työryhmässä supistuvat häviöt, työntekijät kohottavat nopeasti ammattitaitoaan, työvoiman vaihtuvuus on supistunut yksilölliseen työmuotoon verrattuna. . . Eteenpäin kuljettiin hi-

taasti, kuten sanotaan, näytelmän kulun mukaan. Työryhmille alettiin antaa tehtäviä vuodeksi eteenpäin! Ja syntyi kysymyksiä: miten maksaa palkat, miten kannustaa, miten turvata oikeudenmukaisuus? Me tunsimme, että mikään johtaja apulaisineen ei näitä kysymyksiä ratkaise. Ratkaisut on tehtävä jossain kollegiaalisessa elimessä. Mutta missä elimessä? Näin ilmestyivät tehtaille neuvostot... Me luovutimme neuvostoille eräitä oikeuksiamme. Nykyään Kalugan turbiinitehtaalla kukaan ei voi pakottaa työryhmän neuvostoa hyväksymään uutta työntekijää tai irtisanomaan epämieluisan työntekijän. Se on työryhmän oikeus. Ehdoton oikeus! Ennemmin kysymys työläisten valitsemisesta ja sijoittamisesta oli mestarin, työlohkon johtajan tehtävä, mutta käytännössä asiasta päätti tehdasosaston johtaja. Nykyään siitä päättää työryhmä. Samoin kuin lisäansioiden jaosta oman harkinnan mukaan. Muuten, erilaiset palkkiot muodostavat melkein puolet palkasta! Osallistuminen joka kuukausi suunnitteluun on samoin työryhmän oikeus, jota kukaan ei voi kieltää...

Entä miten välttää turhaa hallinnollista intoa, joka saattaa horjuttaa työläisissä uskoa syntyvaiheessa olevaan asiaan? Työryhmien mielestä on ennen kaikkea noudatettava tiukasti oikeudenmukaisuuden ja julkisuuden periaatetta. Kaikki on oltava avointa ja rehellistä. Kaiken on oltava yhteiskunnallisessa valvonnassa.

* * *

– Pruss oli voimakas ja tarmokas tehtaanjohtaja ja me ryhdyimme rohkeisiin toimenpiteisiin, – kertoi tehtaan apulaisjohtaja Aleksandr Razumov. – Kun luovutimme osan valtuuksistamme työläisjohtajille me emme erehtyneet. Saimme suuren määrän uusia kyvykkäitä johtajia työläisten keskuudesta. He

tunsivat olevansa tehtävän tasolla ja heidän mielipiteensä huomioitiin. Heille myönnettiin reaalisia oikeuksia. Heillä on kehen nojautua ja kehen vedota: heidän takanaan on työryhmän neuvosto ja edessään työryhmän esimiesten neuvosto. Kaikella tällä on luja taloudellinen perusta: työryhmille maksetaan yhteisesti lopullisten tulosten mukaan. Suhtauduin itse tähän asiaan hiukan ironisesti, pidin sitä puhtaasti teoreettisena ja enemmän propagandistisena kuin käytännön kysymyksenä. Tänään voin sanoa, että vanha ja juurtunut tehtävienjako: tämä on työläisten asia ja tämä hallintoelinten – on vanhentunut. Tietysti se on minun mielipiteeni. Me huomaamme osalla työstökoneiden käyttäjistä jonkinlaista välinpitämättömyyttä, kylmäkiskoista suhtautumista työhön ja kiirehdimme lisäämään: näennäistä välinpitämättömyyttä. Sosiologit etsivät syitä: työn yksitoikkoisuus, eräiden ammattien alhainen arvovalta... Sanon teille seuraavasti. Ihmistä ei tyydytä yksinomaan täytäntöönpanijan rooli. Luokaa hänelle mahdollisuus osallistua ratkaisuntekoon ja tuo välinpitämättömyys häviää! Meillä tehtaalla työläinen johtaa tehtaan toimintaa yhdessä hallintokoneiston kanssa.

* * *

Palatkaamme uudelleen työkaluosastolle ja keskustelkaamme vielä hiukan työläisjohtaja Fedulovin kanssa, joka näytti minulle tehdasosaston työryhmien esimiesten neuvoston pöytäkirjoja.

– Olen jo vanha mies ja papereiden hoitaminen on vaikeata. Minua auttaa kylläkin eräs tyttö, joka kirjoittaa ruokatunnin aikana pöytäkirjat, – selittää hän.

– Ette ole enää työläinen, vaan olette johtaja!.. Teillä on oma sihteerinne...

– Ei hän ei ole minun sihteerini, vaan tehdasosaston työryhmien esimiesten neuvoston jäsen ja itse työryhmän johtaja aunio-osastolla. Hänen nimensä on Sosnitševa. Tunnetteko hänet?. . Minulla ei ole kirjoittelemiseen aikaa, vaikka olenkin neuvoston puheenjohtaja. Minulla on oma työryhmäni työkaluosastolla.

– Fedulov täällä, Fedulov siellä?

– Jotain siihen tapaan. . . Ja vielä Fedulov tuolla noin! – nauraa hän ja osoittaa sormellaan kattoa. – Tšernovin ja Prjahinin lisäksi vielä Fedulov. . .

– Prjahin on tehtaan johtaja, Tšernov – johtajan apuna toimivan tehtaan työryhmien esimiesten neuvoston puheenjohtaja, Fedulov – tämän neuvoston jäsen. Siksi hän myös laskee leikkiä: katsokaa kuinka tahdotte – joko Prjahinin tai Tšernovin alainen.

* * *

Sellainen pyramidi!

Sen perustan muodostavat työryhmien neuvostot, jotka valitaan julkisessa äänestyksessä. Keskiosan muodostavat tehdasosastojen työryhmien esimiesten neuvostot, joiden määräykset ovat tehdasosaston johtajan määräyksien arvoisia. Huipulla on tehtaan työryhmien esimiesten neuvosto. Siihen kuuluvat tehdasosastojen neuvostojen puheenjohtajat, esimerkiksi Fedulov. Ja epätavalliset asiakirjat, joita lainasin ylempänä, ovat tehtaan työryhmien esimiesten neuvoston päätöksiä, joilla on päiväkäskyn voima.

Turbiinitehtaan osastojen johtajille aina korkeimpaa johtokunnan virkailijaa myöten osoitetuissa ohjeissa ja määräyksissä ei luonnollisesti esitetä sorvaaja Tšernovin henkilökohtaista tahtoa. Kysymyksessä on tuhansien työtovereittensa valtuuttamien työläisjohtajien ryhmän valmiiksi pohdittu kollektiivinen päätös.

Minulle kerrottiin tehtaan puolue- ja ay-komiteoissa, että tuotannollisen johdon uusi rakenne on sopeutunut hyvin työpaikalla vallitsevien yhteyksien perinteelliseen järjestelmään. Korvaamatta toisiaan nämä muodot ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja saavat piiriinsä kaikki tehtaalla työskentelevät henkilöt.

Syntyi vielä yksi kommunikaatiokanava. Työpenkiltä tehtaan johtajan pöydälle ja takaisin tieto kulkee ennemmin kuvittelemattomalla nopeudella. Aikaisemmin työläinen kävi mestarin puheilla, tämä vuorostaan. . . meni aikaa, ennen kuin pääsi pääasiantuntijoiden, tehtaanjohtajan apulaisten ja itse johtajan puheille. . .

Nykyään tie neuvostosta toiseen on suorempi ja lyhyempi. Fedulov löytää aina Tšernovin, Kuznetsov – Fedulovin.

* * *

– Entä mitä me teemme apuosastojen kanssa? Pitää ilmeisesti mennä tehtaanjohtajan puheille. . .

Fedulov ei lausunut tätä ajatusta minulle, meidät keskeytettiin, Fedulovin puheille tuli joku henkilö kysymyksineen (''Anteeksi, hetkinen vain''). Vapauduttuaan Fedulov selitti: ''Apuosasto, missä työskentelevät mekaanikot ja energeetikot on jäänyt huomattavasti jälkeen: palkka on siellä alhaisempi ja on puutetta työntekijöistä''.

– Ja me olemme riippuvaisia heistä. Jos he eivät kunnosta työstökonetta – millä me teemme työtä? Siksi he myös käyvät luonani ja pyytävät tekemään jotain, koska olen prikaatien esimiesten neuvoston puheenjohtaja. Ajattelin, että pitää mennä uudestaan tehtaanjohtajan puheille. Olen jo käynyt hänen luona apuosaston edustajien kanssa, kun heidän työryhmien esimiehille maksettiin työryhmän johtamisesta pienempää palkkaa kuin meille, tuotannon ihmisille. Sanoin tästä johtajalle ja hän ymmärsi,

että tämä tilanne on väärä. Nykyään ei tätä ongelmaa enää ole.

Mielenkiintoista oli se, että Prjahinin luona Fedulov ei käynyt yksityishenkilönä sanomassa, että hänellä on huomautettavaa, vaan hän kävi johtajan puheilla työryhmien esimiesten neuvoston ja tehtaan neuvoston nimissä. Siellä hän selitti asian. Mielenkiintoista on myös toinenkin asia: itse Fedulov ei ole apuosaston työntekijä, vaan perustuotannon. Myös vanhan järjestyksen aikana aputuotannon vaikeudet häiritsivät hänen työntekoaan, mutta hän ei silloin käynyt missään eikä puhunut riippuvaisuussuhteista (Jos eivät kunnosta työstökonetta – millä teen työtä?). Mutta nykyään hän menee ja myös puhuu.

– Kun ennen tuli vaikeuksia, mihin oli mentävä? Vain äärimmäisessä tapauksessa käännyttiin johtajiston puoleen. Kun mestari on olemassa, niin ajatelkoon hän, hänellä on suuri pää. Nykyään luonani käyvät kysymässä neuvoa kaikissa kysymyksissä. Jokaista lohkoa edustaa yksi henkilö neuvostossani, yhteensä yksitoista ihmistä. Työtä on paljon ja ikävyyksiä tarpeeksi. Joskus väittelyssä keskenämme ja johtajiston kanssa vimmastutaan toden teolla. Aikaisemmin ei mitään sellaista voitu edes ajatella. Mutta olen jo tottunut tähän.

Saattaa käydä niin, että tehdasosaston johtaja on vastaan jossain kysymyksessä. Me kirjaamme hänen eriävän mielipiteensä pöytäkirjaan, mutta työläisten sana on viimeinen. Olen kaksikymmentä viisi vuotta ollut tehtaalla, mutta sellaista en ole aikaisemmin nähnyt... Kaksikymmentä viisi vuotta... Onko se paljon? Kun kävimme Nikolajevissa vaihtamassa kokemuksia, niin siellä toverit päättelivät kaljuni perusteella, että olen vanhin. Muutamat kääntyivät puoleeni ja kysyivät: "Onko se totta, että teidän tehtaan johtaja tuntee kaikki työläisjohtajat nimeltä?" Vastasin: "Ei siinä ole mitään ihmeellistä. Meillä tehtaan johtaja käy jopa tehdasosastoilla keskustelemassa työläisten kanssa..." Prjahin tuntee kaikki työryhmien esimiesten neuvostojen johtajat. Pruss tunsi yleensä hyvin paljon ihmisiä. Kävin ministeriön päähallinnossa, hän näki minut ja sanoi: "Työkaluseppä tuli."

Työläinen Nikolai Fedulov kävi Moskovassa Kalugan turbiinitehtaan edustajana ja kertoi kokemuksistaan varaministerin neuvotteluissa. Kertoi, miten toimivat työryhmien esimiesten neuvostot. Häntä kuuntelivat tämän alan kaikilta tehtailta saapuneet ihmiset.

– Itse asiassa en ajatellut mitään esiintymistä. Tulin paikalle ja minulle sanottiin: "Emme tarkoituksella sanoneet teille asiasta etukäteen, että ette kirjoittelisi mitään, vaan kertoisitte omin sanoin."

* * *

Muistikirjani:

... Mestari Valentina Potulova, joka nykyään yhdessä Severinin kanssa järjestää uusia ryhmätyön muotoja, sanoi kerran keskustelussa: "Mironovia rangaistiin kurin rikkomisesta palkkaa vähentämällä, vaikka hallintoelinten päätöstä ei asiasta syntynyt, vaan kyseessä oli työryhmäneuvoston päätös".

... Tšernov täsmensi yksityiskohtaa, joka oli jäädä syrjään ajatuksistani. Hyvin oleellista yksityiskohtaa: kirjanpito-osasto hyväksyy maksettavaksi vain sellaisen palkkalistan, jossa työläiset ovat itse merkinneet jokaisen osuuden yhteisessä työssä. Jos esimerkiksi mestari luovuttaa vain omasta puolestaan tuollaisen asiakirjan, sitä ei hyväksytä.

... Tehtaan apulaisjohtaja N. Filippenko: "Työläiset päättävät noin seitsemästäkymmenestä prosentista kysymyksiä, jotka kuuluivat ennen hallintokoneiston päätösvaltaan."

* * *

Sana "neuvosto" ei neuvostoliittolaisilla tehtailla ole uusi. Tuotantoyhtymissä on tehtaanjohtajien neuvostoja, tuotantolaitoksilla – mestareiden ja nuorten asiantuntijoiden neuvostoja. Kalugan tapaus poikkeaa siinä, että siellä työryhmien esimiesten muodostamat neuvostot ovat täysivaltaisia johtoelimiä.

Luovutettuaan työryhmien esimiesten neuvostoille osan valtuuksistaan, mestarit ja tehdasosastojen johtajat saivat korvaukseksi ei näennäistä, vaan reaalista valtaa, ei kuviteltua, vaan todellista arvovaltaa. Vapauduttuaan pienistä ja kiusallisista huolista ja päivänkohtaisesta touhusta, Kalugan turbiinitehtaan tuotannon johtajat ratkaisevat vakavia ongelmia ja miettivät tulevaisuutta. Vastuun jakamisesta ei heidän arvovaltansa ole lainkaan kärsinyt, mutta yhteinen asia on voittanut. Hallintokoneiston ja prikaatien esimiesten neuvostojen väliset selkkaukset ovat harvinaisia. Ja jos esitinkin sellaisia esimerkkejä, niin tein sen korostaakseni neuvostojen oikeuskelpoisuutta. Täytyy sanoa, että kysymykseen neuvostojen oikeuksien reaalisuudesta suhtauduin erityisen vaativasti.

Voiko esimerkiksi Tšernovin johtama tehtaan työryhmien esimiesten neuvosto kutsua koolle tehdasosastojen johtajat? Tiedustelin asiaa itse Tšernovilta.

– Tietysti voi! Ja vieläpä voi vaatia tehdasosaston johtajalta sellaista, mitä ei vaadi hallintokoneistokaan. Joskus neuvoston kokouksesta on enemmän hyötyä kuin tehtaan johtajan puuttumisesta asiaan. Työryhmien esimiesten neuvosto luo yhteiskunnallisen mielipiteen. Eräät erityisen kiihkeät hallintoihmiset pelkäävät meitä. Kuudennen tehdasosaston johtajaa me olemme sitä vastoin kehuneet. Teimme suoraan päätöksen: kehoitamme tehtaan johtoa palkitsemaan sen ja sen johtajan. Jos me kutsumme puheille tehdasosaston johtajan, niin kerromme hänelle asian etukäteen, että hän ehtisi koota ajatuksiaan. Me emme myöskään istu kädet ristissä, vaan valmistaudumme hänen selontekoonsa. Tarkastamme kaikki asiatiedot, laadimme kaavoja ja kokoamme erilaisia aineistoja. Tällaisessa tapauksessa ei asioita voi selittää sormien avulla.

– Mutta jos hän esimerkiksi sanoo: "Mitä te minua käskette? Minä olen johtaja ja tiedän itse, mitä pitää tehdä!"

– Sellaista ei meillä tapahdu...

– Mutta jos hän kuitenkin sanoo: "En salli, että järjestötyöntekijät opettavat minua!"

– Mutta me emme ole järjestöihmisiä! Älkää ajatelko sellaista, että työryhmien esimiesten neuvostot ovat kansalaisjärjestöjä. Neuvoston kokoonpano vahvistetaan tehtaan johtajan päiväkäskyllä. Voin muuten hetkellä millä hyvänsä käydä tehtaan johtajan puheilla, kysymättä lupaa hänen sihteeriltään. En kylläkään koskaan tee sitä, vaan kysyn aina lupaa.

* * *

Tehtaan johtaja Prjahin:

– Onko minulle, tehtaan johtajalle, hyötyä prikaatien esimiesten neuvostosta? On ja erittäin paljonkin! Kaikkia monimutkaisia ja kiistanalaisia kysymyksiä pohtimaan työryhmien esimiesten neuvosto kokoontuu useamman kerran ja ottaa huomioon kaikki näkökohdat. Ja tämän tuloksena ei meillä käytännöllisesti katsoen synny selkkauksia.

– Missä neuvosto kokoontuu?

– Täällä työhuoneessani.

– Ilman teitäkö?

– Ei, olen joka kerta ehdottomasti mukana. Sekä minä että muut tehtaan johtajat. Neuvosto on meillä

arvovaltainen elin. Täällä käsitellään useita tuotannollisia ongelmia.

– Toimitteko te kokousten puheenjohtajana?

– Miksi minä? Neuvostolla on oma puheenjohtajansa, sorvaaja Tšernov. Hän toimii myös kokouksien puheenjohtajana. Jokainen johtaja tehtaallamme ottaa huomioon neuvoston mielipiteet ja myös minä, pääjohtaja.

* * *

Minkälaiset ovat työryhmien väliset suhteet? "Hyvät." Minkälaiset ovat työryhmien jäsenten ja tehdasosaston johtajiston väliset suhteet? "Tyydyttävät." Ajatteletteko te, että työryhmien jäsenet voivat avomielisesti lausua mielipiteensä kaikista työyhteisön elämää koskevista kysymyksistä? "Useimmiten voivat." Ottavatko johtajat huomioon työryhmien mielipiteet? "Useammin ottavat kuin eivät ota." Tahtoisitteko siirtyä muualle töihin? "En." Jos kävisi niin, että joutuisitte uudestaan tulemaan tehtaallemme, palaisitteko entiselle työpaikalle? "Kyllä." Mistä te pidätte työssänne? "Vaihtelevuudesta..., luovan työn mahdollisuudesta..., ylitöiden puuttumisesta..., rytmikkyydestä."

Tässä on esitetty valtaosa niiden tuhannen työläisen vastauksista, jotka osallistuivat mielipidetiedusteluun Kalugan turbiinitehtaalla. Nimettömästä kyselykaavakkeesta huolimatta eivät turbiinitehtaan työläiset paljonkaan antaneet kielteisiä arvioita.

* * *

Ystäväni lehtimies, joka on useita vuosia ollut tekemisissä teollisuuden kanssa, kuultuaan vaikutelmistani Kalugan turbiinitehtaalla, sanoi:

– Teesiin "työläinen on tehtaanjohtajaa viisaampi" minä en usko. Ja jos heillä todellakin kaikki rakentuu tälle teesille...

– Ei, – vastasin hänelle, – heillä on aivan toinen teesi. He ovat sitä mieltä, että "työläinen ja tehtaanjohtaja yhdessä ovat viisaampia kuin kukin erikseen".

– Mutta työryhmien esimiesten neuvosto neuvoo asiantuntijoita...

– Neuvoston tekemän päätöksen vahvistaa johtaja.

– Ei ole väliä. En pidä itse asian olemuksesta, että työryhmien esimiehet neuvovat asiantuntijoita. Johdon on rakennuttava tieteelliselle perustalle ja sitä toteuttavat valmennetut ihmiset. Sinähän itse kirjoitit tästä asiasta!

Olen samaa mieltä ystäväni kanssa johtamisen tieteellisestä perustasta. Samoin kuin erityisesti sitä varten koulutetuista ihmisistä (joihin pitäisi laskea myös kalugalaiset työryhmien esimiehet, koska tehdas opettaa heitä hyvässä koulussa ja laajan ohjelman mukaan). Olen samaa mieltä! Ehdotan kuitenkin siirtymistä yleisistä sanoista asian olemukseen.

Ei, työryhmien esimiesten neuvosto ei neuvo, miten palvelu- ja tehdasosastojen johtajien on tehtävä ammattityötään. Mutta neuvosto sanoo vilpittömästi eri tehdasosastojen johtajille, missä olosuhteissa viilarit, jyrsinkoneenkäyttäjät, hammastajat, sähkömiehet, sorvaajat, muottitakojat ja muiden ammattien harjoittajat voivat ryhmissä tavoitteenaan tuotannon lopputulos parhaiten suorittaa ammattityönsä. Ja jos tämän tuloksen saavuttamiseksi on välttämätöntä tehdä jotain reaalista, työryhmien esimiesten neuvosto pyytää ujostelematta tätä tehtaan jokaiselta johtajalta. Ja silloin saatetaan tehtaan kaikkien työntekijöiden tietoon asiakirja, missä alhaalla on sorvaaja Tšernovin allekirjoitus ja ylhäällä johtaja Prjahinin allekirjoitus. Asiakirja, jolla on Kalugan turbiinitehtaalla lain voima.

Varaministerin mielipide: "Tämä ei lainkaan vähennä tehtaan johtajan arvovaltaa eikä synnytä työyhteisössä ylimääräisiä erimielisyyksiä."

Viime vuosina Kalugan turbiinitehtaalla on kolmesti siirrytty ajanmukaisempiin ja monimutkaisempiin tuotteisiin eikä kertaakaan ole laiminlyöty toimituksia. On tuotettu tarvittava määrä sekä pääettä sivutuotteita. Tehtaalta omasta tahdostaan lähtevien määrä on supistunut neljännekseen. Talousmiesten laskelmien mukaan nuori työstökoneenkäyttäjä jo kuuden kuukauden kuluttua saavuttaa kuusi vuotta tuotannossa työskennelleen työläisen tulokset. Kaikki 348 työryhmää suoriutuvat suunnitelmistaan, mikä on merkki hyvästä johtamistaidosta.

Kiinnittäkäämme huomiota työryhmien esimiesten neuvoston puheenjohtajan Viktor Tšernovin sanojen lainmukaisuuteen: "Jos meillä kaikki tehtäisiin muodollisesti ja väärin, niin silloin me työläiset menettäisimme hyvin nopeasti mielenkiinnon tätä johtamistapaa kohtaan. Jos kaikki tapahtuisi muodollisesti ja väärin, niin silloin luoksemme saapuvat ihmiset ymmärtäisivät heti: meluavat, mutta heillä ei mitään järkevää olekaan! Mutta luonamme käy ihmisiä ja me näytämme miten asiat ovat."

Täällä käy paljon ihmisiä, heitä saapuu kaikkialta.

* * *

Hiljattain Albert Severin, joka lähetteli minulle aikoinaan kujeellisia kirjeitä "valtistamme" ja "ajattelevista hupsuista", kutsui minut uudelleen käymään Kalugassa.

Olin ollut aikaisemmin Kalugassa pakkasten ja kevättuulien aikaan. Sää ei ollut otollinen uimista varten, ei edes Delfin-uimahallissa, johon minua yritti jatkuvasti saada mukaan Albert Severin. Nyt oli heinäkuu ja helteinen sää. Sanoin heti jo melkein rautatieasemalla Severinille: lähdetään Delfiiniin!

– Siellä vaihdetaan putkia, myöhästyitte.

Kohtalo ei taaskaan ollut minulle suosiollinen.

Severin näyttää hyväkuntoiselta, häntä aikaisemmin vaivanneesta sairaudesta ei näy merkkiäkään. Kasvot näyttävät raikkailta eikä voi mitenkään uskoa, että hän ei ole vielä ollut lomalla. "Eikä mitään, mitä te nyt oikeastaan, olen kauheasti väsynyt", hän ei hyväksy arviotani. "Neljäsataa valtuuskuntaa, yli tuhat ihmistä!"

Maamme tehtailta saapuvien valtuuskuntien virta senkun kasvaa. Käyvät katsomassa Kalugan uutuuksia, hakemassa hyödyllistä, mikäli mieltyvät, kumoamassa epäilyttävän, vertailemassa ja vilkaisemassa. Saapuu työläisiä, insinöörejä, tehtaiden johtajia, tiedemiehiä. Ukrainasta ja Kauko-Idästä, Itämeren ja Kaukasian tasavalloista.

Nytkin saapui vieraita Lvovista.

Tutustumme vieraisiin. Boris Neveljuk – Lvovin V. I. Leninille nimetyn tuotantoyhtymän sosiologisten tutkimusten laboratorion johtaja. Vasili Rjabyi – kokooja.

Työkaluosastolla vieraat käyvät kynsin hampain kiinni Valeri Volkoviin. Matalakasvuinen, nopealiikkeinen, viisassilmäinen työryhmän esimies on aina sanavalmis. "Mukanani saapui työläinen", selittää hänelle lvovilainen sosiologi, "jota olemme kaavailleet työryhmän esimieheksi. Mistä hänen olisi aloitettava, kertokaa, olkaa hyvä, millaisen on oltava työläisjohtajan?"

– Ensimmäiseksi on osattava tehdä kaikenlaista työtä. Edelleen... Kaikissa tapauksissa oltava rehellinen.

"Miten Volkov ymmärtää rehellisyyden?" melkein huomaamaton hymy ilmestyy sosiologin kasvoille.

– Ei saa valehdella, ei kahmia, ei hämätä, ei pelata ryhmän ja johtajiston kanssa kaksinaamaista

peliä. Epärehellisellä työryhmän esimiehellä ei asiat luista.

Kukapa sosiologi ei kyselisi selkkauksista? Kertakaikkiaan leipäkysymys.

– Ilmeisesti teillä täällä ei esiinny minkäänlaisia riitoja?

– Olemmeko me nukkeja? Riidellään. Mutta johtajisto ei lähde työläisten tahtoa vastaan, sanoo, että mietitään asiaa vielä kerran yhdessä. Periaatteenamme on tutkia asia loppuun asti. Loukkaantuneita ei saa olla.

Huomaan, että sosiologi ei ole täysin tyytyväinen vastaukseen. Hän yrittää toiselta suunnalta: onko työryhmällä valtaa vaikuttaa johtajistoon?

– Näytän teille pöytäkirjan. Siihen on kirjattu kaikki, mitä meidän on tehtävä sekä kaikki, mitä johtajiston on meille annettava. Jos meille ei anneta, niin tehdasosastolla on työryhmien esimiesten neuvosto, jolla on siellä päätäntävaltaa. Jos tehdasosaston neuvoston valta ei riitä, niin asian käsittelee tehtaan työryhmien esimiesten neuvosto. Sen päätöksillä on tehtaan päiväkäskyn voima.

– Mutta kuulkaahan, – keskeyttää pehmeästi vieras Lvovista, – en tiedä, miten se on teillä, mutta useilla tuotantolaitoksilla ei päiväkäskyjä aina täytetä. Onko näillä papereilla voimaa? Te olette kirjanneet jotain vaatimuksia, niistä on laadittu päiväkäsky, mutta sitä ei täytetä?

– Kalugan turbiinitehtaalla sellaista ei voi tapahtua. Kun meillä siirryttiin uuteen menetelmään, entinen johtajamme Leonid Pruss asetti kysymyksen seuraavasti: sekä tehdasosaston että myös tehtaan työryhmien esimiesten neuvostojen päätöksiä on tiukasti noudatettava. Luja perinne. Käyn neuvostossa en itseni, vaan työläisten puolesta. . .

Kaikki tämä on minulle jo kauan ollut tuttua, mutta lvovilaisille vieraille se on epätavallista. Yhä

uudestaan ja uudestaan he kysyvät: miten työläiset osallistuvat tuotannollisten tehtävien suunnitteluun, mikä on heidän palkkansa ja minkälainen on heidän todellinen valtansa? Mitä seuraa, jos esimerkiksi työryhmä joutuu keskeyttämään työn teknisen häiriön takia? Totean, että se on jo kolmas yritys selvittää työryhmän ja johtajiston keskinäissuhteiden kärkevää ongelmaa. Työkalusepän Valeri Volkovin vastaukset, kuten sanotaan, eivät jätä mitään arvailuvaraa.

– Olen lukenut eräästä artikkelista, että nimenomaan teidän työkaluosaston mestari jakoi uudelleen palkat vastoin työryhmän tahtoa.

– Tätä mestaria ei enää ole tehtaalla.

– Entä jos työryhmä tekee virheen?

– Meitä on kymmenen, mutta mestari on vain yksi. Kuinka me voisimme erehtyä?

– Mutta siitä huolimatta sosiologina sanon, että sattuu sellaistakin, että ryhmä erehtyy.

– Mutta siitä huolimatta minäkin sanon työläisenä, että kyseessä on palkkamme. Meidän ansiomme eikä kenenkään muun!

Valeri Volkov on 32-vuotias, mutta näyttää nuoremmalta. Valmistunut vuonna 1964 oppikoulusta, ollut työryhmän esimiehenä sen perustamisesta lähtien v. 1972. Työkaluosaston johtaja insinööri Ivan Šmakov uskoi nimenomaan hänelle poikansa ammattiopetuksen.

* * *

Mekaanisella osastolla on kaikki selvää, sanovat vieraat, mennään valmisteluosastolle, se on eräillä tehtailla kuin läpikulkupaikka, työvoiman vaihtuvuus valtava. Katsotaanpa paikan päällä miten on asian laita heillä ja sillä ehdolla, että Severin saattaa meidät paikalle ja siirtyy heti syrjään. Albert Severin hymyilee: "Herra jestas, minua itseäni kyl-

lästyttää kuunnella jatkuvasti samoja asioita, satoja valtuuskuntia ja kaikki kyselevät yhtä ja samaa." Kyllästyttää tai ei mutta ole hyvä ja siirry syrjään, rakas Albert.

Menemme ensin puhdistajan puheille. Juri Ignatov, työryhmän esimies. Pulleat posket, työturvallisuussääntöjen mukaiset raudoitetut kengät ja harsoside kaulassa. Lvovilaiset käyvät haukkoina hänen kimppuunsa: paljonko on lähtenyt ryhmästä väkeä viimeisen vuoden aikana?

– Meiltä jos lähdetään niin vain eläkkeelle.

– Entä jos sanottaisiin, että saa erota työryhmästä ja tehdä työtä entiseen tapaan yksinään? Lähtisikö joku?

– Ei, ehdottomasti ei!

– Miten mestari jakaa työt?

– Ei mitenkään. Työt minä jaan itse, se ei ole meillä mestarin tehtävä. Tunnen jokaisen työläisen kyvyt ja mahdollisuudet. . .

* * *

Suurten kuoriosien valmistusosastolla Viktor Polovnikovin työryhmä koostuu kahdestakymmenestä yhdeksästä työntekijästä. Mielenkiintoista, että kahdeksan heistä on saanut korkeakoulu- ja kahdeksan keskiasteen teknillisen erikoiskoulutuksen. Työryhmän valokuva näyttää aidolta perhekuvalta – suuri ryhmäkuva. Jossain mielessä se on myös perhekuva, kun isänsä työryhmässä työskentelevät molemmat hänen poikansa.

– Onko teidän työryhmien esimiesten neuvostolla mitään valtaa?

– On ehdottomasti, – vastaa Polovnikov.

– Minkälaista valtaa?

– Osallistumme esimerkiksi 27. päivänä ensi kuun suunnitelman vahvistamiseen. . .

– Eikö sitten suunnitelmaa voida saattaa tietoon ilman työryhmien esimiesten neuvostoa?

– Ei voida ilman neuvostoa eikä ilman työryhmien esimiehiä.

– Mutta onko tehdasosaston johtajalla oikeus antaa suunnitelman edellyttämä tehtävä ilman työryhmien esimiesten neuvostoa?

– Ei ole.

– Eikö?

– Ei ole. Suunnitelmasta sovitaan jokaisen työryhmän esimiehen ja neuvoston kanssa.

– Hyvä on, – sanoo lvovilainen sosiologi, – asetan konkreettisen kysymyksen: onko ollut tapauksia, että työryhmien esimiesten neuvosto olisi tehnyt jonkin päätöksen, mutta tehdasosaston johtaja olisi sanonut – ei, näin ei käy, tehkää niin kuin sanoin? Onko sellaista ollut?

– Sellaisia tapauksia ei ole ollut.

– Eikö ole? No silloin päinvastainen kysymys. Onko ollut tapauksia, jolloin neuvosto olisi katsonut johtajan päätöksen virheelliseksi ja muuttanut sitä omin päin?

– Tavallisesti kaikki tapahtuu meidän suostumuksellamme.

* * *

Tehtaan pääjohtajalla Valeri Prjahinilla on tuuheat, mutta aivan valkoiset hiukset vastakohtana mustille kulmakarvoille. Näyttää nuorelta. Vaaleasilmäinen, silmälasipäinen. Puhelimen kuuloketta ja tulitikkuja pitää samassa kädessä. Puhetta keskeyttämättä raapaisee tulta ja panee tupakaksi. Seinällä on suuri, ainakin puolitoista metriä korkea pakotus: turbiinitehtaan rakennuksia ja piippuja. Puupanelein vuorattu työhuone, niin kuin se on suurimmalla osalla tuttuja johtajia. Prjahinista kerrotaan tehtaalla: tuotannon teknillisen ja teknologisen puolen hän

tuntee loistavasti, ei yleisesti, niin kuin jotkut johtajat, vaan nimenomaan tietää yksityiskohtia myöten. Tietojen lisäksi hänellä on luonnonvaisto kaikissa kysymyksissä.

Entisen johtajan Leonid Prussin aikana hän oli pääinsinööri. Uuden menetelmän vakiintumisen vaikeana aikana oli tärkeää, että johtaja tunsi selkänsä takana luotettavan tuen. Sen ajan Prussista ja Prussista yleensä tehtaalla kerrotaan taruja.

Jos yhdistetään yhteen eri ihmisten vaikutelmat ja arviot, niin tuloksena on taulu, joka on maalattu kirkkain värein, ilman värivivahteita, värien vaihteluja ja jyrkkiä vastakohtia. Kerrotaan, että Prussin edessä oli otettava hattu päästä. Hänessä riitti intoa vaikka puolelle tehdasta. Ainutlaatuinen hahmo, ihan totta! Joku saattaa tehdä työtä puolipökerryksiin saakka, mutta asia vain seisoo paikallaan. Mutta Pruss ei ollut sellainen. Hän viritti ympäristönsäkin samalle aaltopituudelle, häneen uskottiin ja siksi uskottiin myös itse ajatukseen. Prussin toiminnan tuloksena uusi menetelmä eteni. Mutta älkää ajatelko ettei hänellä olisi ollut vihollisia, niitä oli vaikka millä mitalla. Kahden ensimmäisen hallintovuotensa aikana hän erotti kymmeniä epäilijöitä, marisijoita ja jäykkiä johtajia ja asetti heidän tilalle nuoria ja innostuneita. Hänellä oli kyky löytää sellaisia, joilla oli kirkas katse. Ihmiset eivät muista tapausta, jossa Pruss ei olisi onnistunut. Kun hän kävi käsiksi johonkin asiaan, hän pääsi aina kehityksen kärkeen. Hänellä oli kallionluja luonne ja jos hän uskoi johonkin asiaan, hän puolusti sitä vaikka kuolemaan asti. Joskus näytti siltä, että hän puolustaa virheellistä asiaa kuin härkä. Sitten osoittautuikin, että se ei ollutkaan virhe, tulos oli parempi eikä aikaakaan hukattu turhaan. Hänen aikanaan tilanne oli seuraava: jos Pruss sanoi jotain, asiaa ei tarvinnut tarkistaa, eikä kirjata mihinkään.

Jokainen ymmärsi, että laiminlyönti on mahdotonta ja filosofointi turhaa. . .

* * *

Kalugan turbiinitehtaan työläiset ja heidän johtajansa puhuvat Leonid Prussista haltioituneena, mutta myös Pruss puhuu heistä tyytyväisenä. Jo ollessaan ministeriön päähallinnon johtajana ja myöhemmin varaministerinä, hän kertoi minulle turbiinitehtaan työryhmien esimiehistä innostuneesti. Hän muisti hyvin heidän kasvonsa ja luonteensa ja kaikenlaiset värikkäät yksityiskohdat. Hän kuvaili vanhoja tapauksia, mutta näki työryhmän valitseman johtajan laajemman merkityksen: sosiaalisessa mielessä uuden tyypin syntymisen, jolla on varmaan tulevaisuus.

– Täytyy sanoa, että turbiinitehtaan työryhmien esimiehet olivat ihmisiä, joita oli miellyttävä johtaa. Jokaisella ihmisellä on kiistatta kunnianhimo. Työryhmien esimiehillä ilmeni normaali inhimillinen tunne – tyytyväisyys omaan asemaan ja rooliin yhteiskunnassa. He eivät arastelleet johtajansa edessä. He eivät koskaan esitä eivätkä puolusta jotain itsekkäitä etuja. En muista, että työryhmien esimiesten neuvosto olisi tehnyt päätöksen, joka olisi ollut ristiriidassa yhteisten tavoitteiden ja asian kanssa – sellaista ei tapahtunut koskaan. Eikä missään. Erimielisyyksiä ja väittelyjä tietysti oli. Väiteltiin työntekijöiden määrästä työryhmissä, palkanmaksun hienouksista, ammattitaidon kohottamisen muodoista ja ammattitaidon tason määrittelemisestä, tariffeista. Väiteltiin ja ratkottiin ongelmia! Olette aivan oikeassa, että on hyvä kun työläisille on syntynyt oma kommunikaatiokanava – työstökoneelta välittömästi koko tehtaan tasolle, sen johtajan luokse työryhmien esimiesten neuvoston kautta. Nykyään työläiset voivat nopeasti asettaa johtajistolle minkä

tahansa kysymyksen. Entä jos tuollaista kanavaa ei ole? Mitä on työläisen tehtävä? Esiinnyttävä kokouksessa? Me kaikki tunnemme tehdasosastojen tuotantokokoukset, missä aina on kysymys siitä, että "viime kerralla puhuttiin, viimeistä edellisellä kerralla puhuttiin ja nyt puhumme uudelleen" – aina loputtomiin asti. En rupea tämän enempää kehittelemään tätä aihetta. Työryhmien esimiesten neuvosto ei ole mikään keskustelupaikka. Se on todellinen hallintomuoto. Neuvosto valvoo jokaisen päätöksensä täytäntöönpanoa. Mikä on tässä tapauksessa tärkeintä, määräävää ja mielenkiintoisinta neuvostojen kannalta? Sanoisin jopa mukaansatempaavaa? Juuri se, että päätös on oma!

* * *

– Miten vuosi on kulunut? – kysyin pääjohtaja Valeri Prjahinilta. – Onko tullut lisää harmaita hiuksia?

– Lisää voi tulla vain mustia hiuksia, harmaita ei enää tule, – nauraa Prjahin. – Vuosi on kulunut hyvin. Jopa erittäin hyvin. Suunnitelmat on täytetty ja toimituksista selviydytty. Kuten aina. Teknillis-taloudellisten osoittimien puolesta suoriudumme ennen määräaikaa viisivuotissuunnitelmasta. Tuotanto laajenee ja työn tuottavuus kasvaa 12-13 prosenttia vuodessa. . .

Neljäs luku

KÄYKÄÄ TEHTAAN RIPPITUOLISSA

eli kehoitus avomielisyyteen. Salaisuuden säilyminen taataan.

Käydä työssä itselleen sopivaan aikaan, valita itselleen johtaja tai jopa komentaa omaa johtajaansa, kuten se tapahtuu sosiaalisissa kokeissa, joita toteutetaan Kohtla-Järven, Riian ja Kalugan kaupungeissa, on työpaikkademokratian kehityksen kannalta hyvä asia, mutta oikeassa ovat myös ne, jotka vähän epäilevät: näennäisesti jopa demokraattisinkin muoto saattaa lähitarkastuksessa osoittautua puhtaaksi muodollisuudeksi tai todelliseksi byrokratiaksi. Kaikki riippuu siitä, kuinka helposti ihminen hengittää ja työskentelee kyseisellä tehtaalla, miten häneen suhdaututaan todellisuudessa, otetaanko hänen mielipiteensä huomioon, arvostetaanko häntä yksilönä, luotetaanko häneen ja ollaanko hänen kanssa avomielisiä.

Olen aivan samaa mieltä asiasta, vaikka toteankin, että esimerkiksi Kalugassa tällainen suhde ihmiseen on uuden johtomenetelmän perusta. Tahtoisin kuitenkin kiinnittää huomiota myös sellaisiin, sanoisinko intiimeihin työpaikkademokratian muotoihin, joita toteutetaan maassamme sosiologien ja so-

siaalipsykologien valvonnassa. Olen huomannut tämän asian useaan kertaan matkojeni aikoina.

Minskissä kävin kerran S. M. Kiroville nimetyn työstökoneenrakennusyhtymän päätehtaalla, jota johtaa nuori tehtaan johtaja Vjatšeslav Kebitš, useissa suhteissa poikkeuksellinen yksilö. Maalaispoikana hän suoritti loistavasti tutkinnot polyteknilliseen korkeakouluun, päätti sen ja sen jälkeen joka vuosi kohosi yhden askelman ylöspäin. Kahdentoista kuukauden kuluttua Kebitšistä tuli vanhempi teknologi, vielä kahdentoista kuukauden kuluttua – laboratorion johtaja, vielä kahdentoista kuukauden kuluttua – tehdasosaston johtaja ja kohta myös huomattavan tuotantoyksikön johtaja, johon kuului useampi tehdasosasto. Vuoden hän oli tehtaan pääinsinöörinä. Tapasin hänet jo yhtymän pääjohtajana. Kaikki muut hänen johtajansa ja tärkeimmät apulaisensa olivat korkeintaan 25-27-vuotiaita. Kebitš valitsi kyvykkäimpiä ihmisiä ja kohotti heitä nopeasti johtotehtäviin. Koulutus yhdistettynä tuoreeseen havaintokykyyn ja perinteiden painolastin puute, mainio terveys yhdistettynä itsevakiintumisen tahtoon, pyrkimykseen todistaa jotain tärkeää itselleen ja muille ihmisille, kunnianhimo reaalisten etenemismahdollisuuksien tukemana – kaikki tämä yhdessä vauhditti monenkertaisesti satavuotiaan tehtaan verenkiertoa.

Ennen Kebitšiä kyseinen laitos ei selvinnyt tuotanto-ohjelmistaan, jälkeenjääneisyys sai pitkäaikaisen ja kroonisen luonteen: työstökoneiden laadussa oli paljon toivomisen varaa, syntyi markkinointivaikeuksia. Kebitš ja hänen nuoret apulaisensa muuttivat tehtaan aivan toiseksi jo ensimmäisen vuoden aikana. He ottivat käyttöön selkeän valvontajärjestelmän, järjestivät uudella tavalla hallinnon ja kävivät aktiivisesti kiinni työläisiä viehättäviin asioihin: tuotannon kulttuuriin ja sosiologiaan perustuviin työpaikkademokratian menetelmiin.

Saavuin tehtaalle, joka markkinoi tuotteitaan 42 maahan. Sen tuotteet on palkittu neuvostoliittolaisten ja ulkomaalaisten näyttelyjen kultamitaleilla. Satavuotias tehdas näytti erittäin pirteältä ja nuorelta. Työstökoneiden vieressä, koivumetsää ja hevosia laitumella kuvaavan koko seinän kokoisen taulun taustalla suuressa vesialtaassa uiskenteli punaisia kaloja. Meluavan metallin yläpuolelle kohoavista kevyistä lasihyteistä katselivat vakavina mestarit. Työvuorojen vaihtumisen jälkeen viilarit ja sorvaajat menivät saunaan. Sauna oli rakennettu entisten suihkuhuoneiden paikalle.

Nina Hodak, sympaattinen nuori nainen, pääjohtajan apulainen henkilökuntakysymyksissä, kertoi minulle innostuneesti:

– Huomasitteko järjestyksen tehdasosastoilla? Niin kuin hyvällä emännällä kotona. Puhdasta, missään ei loju mitään ylimääräistä. . . Saunat ovat vasta ensimmäisiä uutuuksia. Aiomme rakentaa myös talvipuutarhan: harvinaisia kasveja, musiikkia, pöytiä. Siellä voi käydä aamiaisella, levähtää, kuunnella konsertteja.

Puhtaus ja kauneus ovat voimakkaita valtteja, sen minä käsitän. Kulttuuri saattaa synnyttää erityisen suhteen omaan tuotantolaitokseen, rauhan ja ilon tunteen.

Työvoiman puutteen vallitessa, mikä on Neuvostoliitossa tavallista, ihmisen pitäminen laitoksella ei ole yksinkertaista. Pienikin saivartelu johtajiston taholta, yhteenotto mestarin tai tehdasosaston johtajan kanssa ja ihminen saattaa ottaa lopputilin.

Kiintymys tehtaaseen ei koostu yksinomaan hyvästä palkasta, eikä ainoastaan kunnioituksesta sinua varten luotua tuotantokulttuuria, estetiikkaa ja kauneutta kohtaan. Tehtaat pyrkivät tarjoamaan sosiaa-

lisia etuja: rakentavat omia uimaloita, sanatorioita, parantoloita ennaltaehkäisevää hoitoa varten. Lepokotimatkat ja asunnot ovat luja ankkuri, joka pystyy pitämään työntekijät paikallaan. Tällä alalla syntyy jopa omalaatuinen kilpailu. Yhdellä tehtaalla on rahaa, mutta toinen on köyhempi eikä kykene houkuttelemaan rikkaan naapurinsa työntekijöitä. Naapuri taas houkuttelee kainostelematta huonomman tehtaan työntekijöitä. Muuttoliike voimistuu. Sosiologit ja henkilökuntaosastojen työntekijät toteavat huolestuneina irtisanoutuneiden korkean prosentin.

Viisaat tehtaiden johtajat ovat jo aikoja sitten ymmärtäneet, että aineellis-sosiaalisten kannustimien porkkanan ja hallinnollisten kurinpitotoimien kepin lisäksi tarvitaan vielä jokin erityinen kolmas tekijä, joka tyydyttää ihmisen sielun tarpeita.

Muistelen tapaamisiani mainion ihmisen ja johtajan Lidija Kovarskajan kanssa, joka useita kymmeniä vuosia toimi Kosinon trikootehtaan johtajana Moskovan lähellä. Hän noudatti työpaikallaan sydämellisyyden palvontaa. Tuolloin kunnioituksen muodolliset ainekset – kukat työntekijättären syntymäpäivän kunniaksi, jokaisen perhe- ja työpaikkajuhlan yhteydessä (tätä tarkoitusta varten trikootehtaalla on oma ansari) yhdistyivät Kovarskajalla hienosti vilpittömään lämpöön.

Perinteelliseksi tuli pöytien kattaminen kerhon aulassa ja samovaarien asettaminen pöydille. Kotoa työntekijät tuovat valmistamiaan leivoksia, pullia ja torttuja. Ystävällisiä teenjuontitilaisuuksia järjestetään koko tehdasta varten ja niissä työntekijät ja johtajat yhdessä tehtaan johtajan kanssa viettävät lepohetkiä.

Tulee mieleen, kuinka Kovarskaja pitikään näistä illanistujaisista samovaarin ääressä! Niille keksittiin oma nimensä: "Taituri". Tällaisissa iltamissa kaikki

punoutui yhteen: mielenkiintoisten ihmisten kutsuminen paikalle, naisten välttämättömyystavaroiden myyjäiset, kosmetologin neuvonta, muotikampauksien esittely ja keskustelut lapsista lääkärin ja opettajien kanssa.

Kosinon tehdas on suhteellisen pieni ja naisvaltainen työpaikka. Koneenrakennustehtaan kaikki työntekijät eivät mahtuisi istumaan samaan pöytään samovaarin viereen. Mutta silloin voidaan keksiä jotain muuta.

Kerran virkaveljeni palasi Dnepropetrovskista: "Kuule, heillä on siellä rippituoli!" – "Rippituoliko? Missä?" – "Juuri siinä onkin koko asian ydin, että tehtaalla. Koneenrakennustehtaalla!"

Mitä keksittiin Dneprillä?

Ihmiset eivät ole raudasta eikä heidän sielussaan ole pelkkää päivänpaistetta, välillä saattaa tulla pitkäaikainenkin sade. Pahoittivat mielensä, puhuivat törkeyksiä, sairaus vaivasi, suututtaa epäjärjestys työpaikalla – jokaisella oma huolensa.

Suuressa tehtaassa kaikki tämä kasaantuu ja kertaantuu ihmisten ja selkkausten määrällä. Mielialojen heilahtelut vaikuttavat välillisesti, omalla tavallaan viime kädessä työn tuottavuuteen. Miten on huolehdittava ihmisten henkisestä viihtyvyydestä? Suuttumus epäjärjestyksistä on helposti hoidettavissa, asiat on vain saatava järjestykseen. Entä jos kyse on rakkaudesta, isä on lähtenyt perheestä? Jos mestari hermostuttaa ihmistä toistuvilla saivarteluilla ja nöyryytyksillä? Dnepropetrovskilaiset päättivät: ihmisten auttamisen on tapahduttava joustavasti ja järkevästi, on annettava ihmisille vaihtelua elämässä.

Tehtaalla asetettiin kaikkialle silmäänpistävästi puhelimet. Työntekijä soittaa numeroon 05 ja kertoo, mikä häntä huolestuttaa. "Teille ei mitään vastattu, mutta valituksenne käsitteleminen on alkanut",

kirjoitti Literaturnaja gazeta -lehdessä toimittaja Mihail Podgodonikov. "Valituksenne on nauhoitettu, rekisteröity erityiseen kirjaan ja siitä on tullut asiakirja. Kyseinen palvelu toimii moitteettomasti. Asiakirja välitetään tehdasosaston, tuotanto-osaston tai tehtaan johtajistolle syntyneen välikohtauksen mittasuhteista ja vakavuudesta riippuen. Tämä ei muuten kestä kauan: korkeintaan viisi päivää, kuten on sovittu."

Tämä oli vain "mielialapalvelu". Hienotunteisempia asioita varten, jotka ovat henkilökohtaisena murheena ja salaisuutena, tehtaalla toimii "osaaottava palvelu", missä keskustelun salassa pysyminen taataan ja tarpeen vaatiessa keskusteluun kutsutaan psykologi, psykiatri, opettaja, juristi. . .

Vuoden aikana puoleemme kääntyi 500 (!) henkilöä, toteaa opettaja ja sosiologi L. Tšerednik, useat ovat tunteneet helpotusta ja lausuneet kiitollisuutensa.

Tehtaan johtaja toteaa: stressitilanteiden määrä on laskenut, alkoivat avautua sellaisten psykologisten draamojen solmut, joita hallintokoneisto ja kansalaisjärjestöt eivät luonnollisesti olisi voineet käsitellä. Tietenkään rippituoli-sanaa, johon perinteellisesti liittyy aivan toinen sisältö, ei kannata liimata suoranaisesti dnepropetrovskilaisten hyvään asiaan. Mutta itse asian olemuksen lehtimies esittää aivan oikein: "Kyseinen tilaisuus on intiimi, neuvoapyytävä rippi. Sille on ominaista keskittyneisyys ja rauhallisuus. Ihminen ei tule sinne valittelemaan epäjärjestystä, vaan epäjärjestyksessä olevaa elämäänsä."

Toisella ukrainalaisella tehtaalla, Kiovan rakennuskonetehtaalla minulle esiteltiin tehtaan johtajan määräys numero 75, josta ilmeni kaikkia johtajia koskevat suositukset "käyttäytymisestä ja keskinäissuhteista alaisten kanssa". Suositukset sisältävät

vaatimuksen olla miehuullinen, olla tuomatta itseään esille, osata tunnustaa virheensä, mitätöidä väärät päätökset, neuvotella ihmisten kanssa ja osata kuunnella heitä. Joko kasvatat itsessäsi näitä ominaisuuksia tai määräyksen numero 75 mukaisesti jäät ilman ylimääräistä palkkiota, et etene urallasi jne.

Huomasin vielä erään älykkään keksinnön, joka säästää aikaa ja ihmisten hermoja. Se vähentää odottamista ja pahastumista. Aikaisemmin johtajan työhuoneen ovenpielessä jonotti ihmisiä. Nykyään kaikille tehdasosastoille ja työosastoille on asetettu postilaatikot. Lähetti käy kahdesti päivässä hakemassa niistä anomukset, raportit, pyynnöt ym. kirjeet johtajistolle ja jättää paikalle ne paperit, joissa on kyseistä työlohkoa koskevia päätöksiä. Ei tarvitse jonottaa jokaisen pöydän luona, juosta jonkun perässä tai jotakuta odottaa. Kehäpostissa, kuten tätä järjestelmää nimitetään, kulkevat sekä asia- että henkilökohtaiset paperit. Ihmiset huokasivat helpotuksesta ja säästivät aikaa. Postia hoitavat kaksi tarkastajaa ja kaksi lähettiä.

Huomaan, että johtajamme ovat kasvaneet pedagogisesti ja kuinka paljon inhimillisemmäksi on tullut itse johtamistyyli.

Nykyään lehtimiesten arvovaltaiset keskustelut talouselämän johtajien kanssa psykologis-pedagogisista aiheista ovat tulleet tavallisiksi. Yhä laajempi johtajistopiiri kiinnittää huomiota työntekijään nimenomaan ihmisenä eikä elävänä koneena, joka toimii ennakolta määrätyn ja laaditun tuotantoteknologian operaatioiden mukaisesti.

Georgi Kulagin ollessaan J. M. Sverdloville nimetyn Leningradin työstökoneyhtymän pääjohtajana (nykyään hän on siirtynyt tieteellisen julkaisutoiminnan alalle) julkaisi sisältörikkaita artikkeleita siitä, miten työläisten avulla voidaan paremmin demokratisoida tuotannon johto. Ei ole sattuma, että hänen

Moskovassa erillisenä kirjana julkaistut johtajan muistiinpanot saivat otsikon "Työläinen-johtaja-tiedemies". Tekijä pohtii kirjassaan seuraavaa asiaa: "Miksi ei voitaisi perustaa sanokaamme Työväenakatemiaa tai Työn akatemiaa, joka toimisi rinnan Lääketieteellisen tai Kasvatusopillisen akatemian kanssa? Jäsenyys tällaisessa järjestössä saattaisi olla korkeimpana kunnianosoituksena työläiselle. Sen jäsenyys edellyttäisi korkeimpaa ammattitaitoa, koulutustasoa, valmennusta, luovuutta... Luovuus voi esiintyä missä tahansa työssä, joka lisää ihmisten yhteistä onnea."

Toinen johtaja, Pjotr Šarov, joka aivan viime aikoihin asti johti maassamme hyvin laajasti tunnettua Tulan alueen Štšekinskin kemiallista kombinaattia (sijaitsee Leo Tolstoin kartanon Jasnaja Poljanan lähellä) kehitteli ajatustaan seuraavasti: on välttämätöntä, että työläisen työ ei ole ainoastaan tuottavaa, vaan myös sisältörikkaampaa, luovempaa. Taloudellisen ja sosiaalisen kehityssuunnitelman sulautuminen yhteen on tämän johtajan mielestä "luotettava keino uuden ihmisen luomiseen".

Myöntäkää, että kun teollisuuslaitoksen johtaja pitää tehtävänään ei ainoastaan tuotteiden tuotantoa, vaan myös "uuden ympäristön ja uuden ihmisen luomista", niin olemme tekemisissä ei pragmaatikon, liikemiehen tai teknokraatin, vaan sosiaalisen ajattelijan kanssa.

Sain hiljattain kutsun Kurganin kaupunkiin Uralille tutustuakseni paikalliseen Kurganpribor-yhtymään, joka valmistaa kojeita kansantalouden eri aloja varten. Kutsun lähetti yhtymän pääjohtaja Jevgeni Taranov. Hänen nimensä on minulle hyvin tuttu. Taranovista kerrottiin Neuvostoliiton Tiedeakatemian tutkimuslaitoksella, häntä sanottiin kyvykkääksi ja viehättäväksi ihmiseksi, jolla on päässä paljon yllätyksellisiä ajatuksia ja joka on hyvä psykologi.

Ihmettelin: voisiko olla kojeita ja laitteita tekevän yhtymän pääjohtaja psykologi? Osoittautui, että Taranov on psykologisten tieteiden lisensiaatti, mutta sen lisäksi opiskeli Neuvostoliiton kansantalouden akatemiassa – maamme korkeimmassa oppilaitoksessa, jossa koulutetaan tuotannon johtohenkilöitä. Akatemiassa Jevgeni Taranov puolusti diplomityötä aiheesta "Työyhteisön johtamisen käytäntö" ja kirjoitti psykologisten tieteiden lisensiaatin väitöskirjan nuoren työläisen sopeutumisongelmista.

Minusta tuntuu, että viime aikojen yhteiskuntaelämämme mielenkiintoiseksi piirteeksi on muodostunut se tosiasia, että psykologi johtaa tehdasta.

Omalla tehtaallaan hän rakensi työläisiä varten venevuokraamon, missä halukkaiden käytössä on 46 moottorivenettä ja paljon purje- ym. veneitä; rakensi lapsille hyviä maksuttomia virkistyskeskuksia, kalusti kuusi kasvihuonetta, missä kasvatetaan ympäri vuoden vihanneksia ja kukkia, mikä on tärkeätä Uralin karuissa ilmastollisissa oloissa, perusti jopa oman aputalouden, joka antaa tehtaan työläisille kanoja, kananmunia ja tuoretta kalaa. Hänen käsitystensä mukaan työläisillä ei pitäisi olla mitään hankaluuksia kotiolojen pikkuasioissa. Hallintokoneiston on otettava kaikki asiat huomioon. Kun ihmisillä on hyvä mieliala, heidän työnsä on tuottavampaa ja keskittyvämpää ja he ovat valmiita maksamaan hyvällä hyvästä. Tämä on hänen mielipiteensä. Mutta tuolloin hän varoittaa yksipuolisesta, pragmaattisesta ja kaupallisesta suhtautumisesta ihmiseen:

– Ei saa ajatella vain voittoa. Sosiaalipsykologian eräiden keinojen avulla kehittelimme tehtaalla kokonaisen ihmistekijän huomioivan järjestelmän, joka ei aja takaa yksinomaan tuotannon rajoitettuja ta-

voitteita. Me pyrimme siihen, että työläinen saisi paremman palkan, tuntisi, että hänestä pidetään huolta ja huomioidaan yksilönä. Näin hänen kykynsä tulevat paremmin esille ja hän tuntee itsensä varmemmaksi. Me pyrimme tyydyttämään ihmisen erään voimakkaimman ja luonnollisimman toiveen – tuntea oma merkityksensä. Meidän järjestelmässämme yhteiskunnan ja yksilön edut sulautuvat yhteen. . .

Dnepropetrovskin tavoin myös Kurganissa perustettiin erityinen mielialapalvelu. Tehtaan alueelle sijoitettiin tämän palvelun tunnuksin valmistettuja laatikoita. Jokainen voi jättää laatikkoon kirjelapun kysymyksineen, ehdotuksineen ja valituksineen. Samana iltana mielialapalvelun työntekijät tutkivat tämän erikoislaatuisen postin ja miettivät, mikä askarruttaa ihmistä ja miten häntä voi auttaa. Vaikeissa tapauksissa tiedotetaan ehdottomasti ja kiireisesti pääjohtajalle. Näin ei turvauduta vain hänen mahdollisuuksiin ja arvovaltaan, vaan myös hänen rikkaaseen kokemukseen tiedemiehenä ja psykologina. Kaikissa tapauksissa kirjoittaja saa vastauksen viimeistään kolmen päivän kuluttua.

Hallintorakennuksen keskusaulassa on valotaulu. Ehdolla on kahdeksan eri vastausvariaatiota kysymykseen, joka kiinnostaa kyseisellä hetkellä kansalaisjärjestöjä ja hallintoelimiä: ohikulkija voi painaa yhtä nappia. Samanlaisen, vaikkakin yksityiskohtaisemman kyselyjärjestelmän näin Riiassa Kommutator-tehtaalla ja kerron siitä hiukan myöhemmin.

"Nykyaikaisen tehtaan tuotanto on yhä vähemmän riippuvainen aistien valmentuneisuudesta tai liikkeiden tarkkuudesta", kehittelee ajatustaan johtajapsykologi Jevgeni Taranov, "sen määräävät nykyään huomattavalta osin yksilön äly ja psykologiset ominaisuudet. Tästä johtuu myös mielenkiintomme näitä ominaisuuksia kohtaan."

Tietysti läheskään kaikilla tehtaiden johtajilla ei ole psykologista koulutusta, suurin osa heistä on insinöörejä, mutta periaatteessa Jevgeni Taranovin ajatukset vastaavat kehityssuuntaa, jonka olen huomannut Neuvostoliiton tehtailla.

Minskissä Vjatšeslav Kebitšin tehtaalla järjestetään jatkuvasti mielipidetiedusteluja työläisten ja toimihenkilöiden keskuudessa: mitä he ajattelevat johtajistaan? Alaisten mielipiteet vaikuttavat virkasiirtoihin, uralla etenemiseen ja palkitsemiseen. Tällä tavoin Kebitšin onnistui selvittää, kuka työläisten mielestä on johtava hahmo kuka hallintokoneiston työntekijöistä nauttii suurinta suosiota ja kenestä on parempi luopua kokonaan.

Hyvin mielenkiintoista oli se, että pääjohtaja painosti, että häneen otettaisiin kantaa samalla tavalla kuin muihinkin. Kyselykaavat olivat nimettömiä ja ne annettiin kaikille sekä johtajille että työntekijöille. Mutta johtajalla ei ole tehtaalla esimiestä. Ja se, että Kebitšin virkaansa nimittämät henkilöt olisivat antaneet johtajastaan muita edullisempia lausuntoja, oli tässä tapauksessa poissuljettu. Minulle kerrottiin, että hän sai korkeimman mahdollisen eli viisi pistettä. Itse Kebitš kiirehti täsmentämään: "Yleisarvosana oli vähä alle viisi pistettä, mutta suhtautumisestani kritiikkiin – sain vain neljä pistettä."

Kaikkia sosiaali-psykologisen johtamisen hienouksia käytettäessä paranee tuotantokollektiivin ilmapiiri huomattavasti. Menestykset tässä asiassa ovat kiistattomat. Mutta täydellisesti tätä asiaa ei ole vielä ratkaistu. Työkuri ja työvoiman vaihtuvuus ovat yhä vaikeita ongelmia ja ne tulevat esille paikoin tuotannon huonona laatuna, paikoin häiriöinä suunnitelmien täyttämisessä. Kaikki ovat ymmärtäneet pelkän hallinnollisen johtomenetelmän riittämättömyyden. Käytiin kiinni psykologiseen ilmastoon, mutta näyttää siltä, että sekään ei riitä.

6—809

Vakaumukseni mukaan työntekijän todellinen kiintymys tuotantokollektiiviaan ja tehdastaan kohtaan syntyy vain jos hän osallistuu tuotannon johtamiseen, tekee päätöksiä yhdessä insinöörien kanssa, ottaa aktiivisesti osaa ei ainoastaan täytäntöönpanoon, vaan myös niiden asioiden järjestelyyn, joiden takia hän joka päivä saapuu tehtaalle. Sanalla sanoen isännän tunteessa.

Siksi kaikista näistä kokeiluista pidän tulevaisuuden kannalta parhaana kalugalaista kokeilua, jossa sorvaaja Tšernov yhdessä johtaja Prjahinin kanssa allekirjoittaa asiakirjat, joilla on Kalugan turbiinitehtaalla johtajankäskyn voima. Vastaavat asiakirjat alemmalla, tehdasosastojen tasolla allekirjoittaa työläinen Fedulov. Siellä jokainen tehtaan yli kolmestasadasta työryhmästä päättää itsenäisesti työläisten palkoista – kenelle, paljonko ja mistä on maksettava.

Kebitšin kanssa Minskissä me keskustelimme asiasta yksityiskohtaisesti, vertailimme heidän menetelmiään siihen, mitä toteutetaan Kalugassa.

– Olemme suorittaneet suuren sosiologisen tutkimuksen ja tiedämme nyt, ketkä työläisten joukossa ovat johtohahmoja kaikilla tehdasosastoilla, – kertoi Kebitš. – Emme tunteneet Kalugan menetelmää, meillä oli toinen päämäärä. Ajattelimme seuraavasti: kun kerran tiedämme, ketkä ovat työläisjohtajia, voimme heidän kanssaan neuvotella kaikista työläisten etuihin liittyvistä kysymyksistä. Mutta loogista on jatkaa tästä edelleen. Luulen, että kalugalainen menetelmä voisi meitä auttaa oleellisesti. Jos kaiken sen ohella mitä tehtaallamme on jo tehty hyödynnettäisiin vielä Kalugan kokemukset olisi tulos erittäin vahva. Ryhdyn ehdottomasti hoitamaan tätä asiaa. Tapaamme vielä kanssanne asian johdosta.

Viides luku

SUUNNITELKAA OMA VIRKAURANNE

eli saivartelua ja katsomusten laajuutta virkaportaiden askelmilla.

Tie mutkittelee metsän peittämien kumpujen välissä, luonnonkaunis kylä suippoharjaisine tiilikattoineen, myymälöitä kauniine näyteikkunoineen, ravintoloita ja oluttupia – sellainen on saksilainen kylä. Eräässä tällaisessa – Krostaussa sijaitsee Saksan Demokraattisen Tasavallan sähkötekniikan ja elektroniikan kurssikeskus.

Sen johtaja Werner Kuntch yhdistää kuin taikuri kevyellä käden liikkeellä ruokalan ja urheilusalin, kaksi luokkahuonetta yhdeksi suureksi luentosaliksi. Huolellisesti suunniteltu seinien liikuttelu tekee mahdolliseksi järjestää täällä luentoja, jäljitellä tuotannossa syntyviä tilanteita, käydä kiivaita keskusteluja eri ryhmien välillä, pelata pöytätennistä ja keilailla, järjestää karnevaaleja.

– Jos tuotannon johtaja haluaa, että ihmiset ymmärtäisivät häntä, on hänen erottauduttava yksinkertaisuudellaan ja inhimillisyydellään. Juuri tätä me myös opetamme täällä, – kertoo Kuntch. Koulumme ei ainoastaan opeta johtamisen tiedettä. Me autamme ymmärtämään asioita ja rauhoittumaan kauniiden vuorten keskellä. Katsokaa ikkunasta

ulos! Johtaja saa täällä mahdollisuuden toipua ja ajatella. Ratkaista jotain itselleen tärkeää...

Miksi olen kutsunut teidät Saksan Demokraattiseen Tasavaltaan, arvoisa lukijani? Oletan, että tämä asia selviää seuraavasta kertomuksesta, mutta kysykäämme ensin itseltämme: mitä on demokratisointi? Mikä on sen olemus sosialistiseen tuotantoon sovellettuna? Se ei ilmeisesti rajoitu vain työryhmän oikeuksien laajentamiseen.

Ihminen ei ole mutteri, ei kone eikä tehtaan liukulinjan käyttöhihna. Autetaanko minua tekemään parhaani, otetaanko huomioon mielipiteeni, suostutaanko kertomaan minulle kaikesta, mitä työpaikalla tapahtuu – kaikki tämä on minulle hyvin tärkeää. Mitä enemmän osoitetaan kunnioitusta yksilöä kohtaan, ei muodollista ja byrokraattista, vaan todellista kunnioitusta sitä kypsempi sosiaalisesti on työyhteisö ja sitä enemmän on perusteita puhua sen elämän demokratisoimisesta. Tulin tehtaalle. Mikä minusta tulee kolmen, viiden vuoden kuluttua? Miksi siitä ei voida minulle ilmoittaa heti alusta alkaen ja keskustella tulevaisuudestani kanssani? Tulipas sanottua, ajattelee joku, sehän on mahdotonta.

Mahdotontako?

Berliinissä Narvan sähköteknillisellä kombinaatilla minulle sanottiin: kolmen vuoden kuluttua Horst Kochista tulee osastopäällikkö.

– Kuulkaapas, – ihmettelin minä, – mutta mistä te tiedätte, että siihen mennessä vapautuu juuri tällainen virka?

– Olkaa hyvä ja katsokaa asiakirjaa... Tässä on sanottu, että osastopäällikkö siirtyy kolmen vuoden kuluttua eläkkeelle, vasemmalla puolella on kirjoitettu hänen nimensä ja täällä, oikealla puolella, hänen seuraajansa nimi. Siirrytään tälle sivulle. Näettekö? Toinen tilanne: suunnitelman mukaisesti v. 1980 työntekijä siirtyy yhtä askelta korkeammaksi, hänelle on samoin löydetty seuraaja.

Ylöspäin suunnitelman mukaisesti? Jo monta vuotta etukäteen tiedetään nimenomaan mihin virkatehtävään?

– Kyllä, – vahvistaa asian henkilökuntaosaston johtaja Ruth Gollaz, – se sisältyy johtohenkilöstöä varten laadittuun kehitysohjelmaan.

– Tietääkö seuraaja tulevasta virkapaikastaan?

– Tietysti tietää!

– Entä se, joka aiotaan vaihtaa?

– Luonnollisesti! Miten he voisivat olla tietämättä asiasta, jos me solmimme heidän kanssaan kirjalliset sopimukset asiasta? Näytän teille hetken päästä sellaisen sopimuksen...

"Henkilöstöpolitiikan sosialististen periaatteiden mukaisesti, henkilökohtaisen keskustelun jälkeen pääjohtajan tai tehtaan johtajan kanssa ja hänen suostumuksestaan toveri..."

Sitten seuraa erilaisia tietoja henkilöstä ja itse sopimus. Ihminen sitoutuu hankkimaan tietyn ajan sisällä tarvittavan koulutuksen, ammattitaidon ja kokemuksen eli kaiken, mitä hän tarvitsee tulevassa virassaan. Pääjohtaja (tehtaan johtaja) puolestaan kirjaa kyseisen asiantuntijan johtohenkilöstön reserviluetteloon, ja valmennus siihen ja siihen virkatehtävään alkaa. Tuleva virkatehtävä osoitetaan konkreettisesti. "Koulutus on saatava päätökseen siihen ja siihen päivään mennessä." Yksityiskohtaisesti luetellaan kaikki koulutusmuodot sekä ehdot, joiden vallitessa kumpikin osapuoli voi vaatia sopimuksen purkamista. Tuolloin sopimuksen purkamisen tulee tapahtua molemminpuolisesti. Lopussa – juhlallinen seremonia diplomaattisen pöytäkirjan hengessä: "Sopimus astuu voimaan sen jälkeen, kun sen allekirjoittavat asianomaiset henkilöt. Sopimusosapuolet ilmoittavat olevansa samaa mieltä kaikista kohdis-

ta..." Ja viimein allekirjoitukset: johtaja, välitön esimies, henkilöstöosaston johtaja ja virkatehtävän hakija.

– Entä jos myöhemmin tapahtuu jotain? Muuttuu järjestörakenne, tulee uusi johtaja, joka kieltäytyy noudattamasta virkatehtävän tavoittelijan vaatimuksia tai jos tämä koulutuksen jälkeen osoittautuu sopimattomaksi siveellisistä syistä? Vähänkös mitä voi sattua. Kolme vuotta on sentään kolme vuotta. Mutta hän vetoaa sopimukseen. Mitä tehdä?

– Katsokaas, – selitettiin minulle, – mikä tahansa asia voi johtaa mahdottomuuksiin. Jos sosialismin oloissa tuotanto on hyvin järjestetty ja suunniteltu mitään ei tapahdu vaistonvaraisesti. Kaikki riippuu meistä itsestämme. Tilanne on täysin hallittavissa. Äärimmäisen tapauksen varalta on olemassa pykälä 8: sopimus ei velvoita johtajistoa antamaan virkapaikkaa, se heijastaa vain molempien osapuolten pyrkimystä tiettyyn päämäärään. Sitä voisi sanoa herrasmiessopimukseksi. Kun ihminen tietää, mikä hänestä tulee kolmen tai viiden vuoden kuluttua, hän sitoo pitkäksi aikaa myös henkilökohtaiset elämänsuunnitelmansa tehtaaseen, työskentelee rauhallisemmin ja varmemmin, lakkaa hermoilemasta ja hyppimästä paikasta toiseen...

– Herrasmiessopimusko? Entä jos...

– Me ymmärrämme teitä. Pykälä 8 jää käytännössä vaille merkitystä. Solmitut sopimukset toteutetaan tarkasti ja oikeaan aikaan. Sitäpaitsi sopimuksen yksi kappale luovutetaan asianomaiselle, hän voi näyttää sitä virkaveljilleen, – kertoo puoluejärjestön apulaissihteeri Margot Denkert. – Tämä on yleisestikin mielenkiintoinen aihe, kun sitä lähestytään psykologisesti.

Olen samaa mieltä. Lähestykäämme psykologisesti. Ja alkaa keskustelu keskinäissuhteista, välikohtauksien syistä, yhteisistä ja henkilökohtaisista

eduista, sosiaalisten roolien ja ryhmien erikoisuuksista ja viime kädessä – siveellisistä ongelmista, jotka liittyvät yksilön muovautumiseen kollektiivissa. Keskustelukumppanini puhuu vakuuttavasti ja harkitsevasti:

– Me olemme sitä mieltä, että työkollektiivi voi elää ja tehdä työtä normaalisti vain, jos kaikki on avointa ja selvää, muuten ei terve ilmapiiri ole mahdollinen. Kun ihminen ei tiedä, mitä hänelle tapahtuu, hän alkaa epäillä, että häntä ei ole huomattu, häntä aliarvioidaan tai, mikä on vielä pahempi, että hänen selkänsä takana juonitellaan. Kysymyksellä on toinenkin puoli. Narva–yhtymässä työläiset saavat hyvää palkkaa, kun taas esimiehet, erityisesti uran alkuvaiheessa, saavat pienempää palkkaa. Ja me kehoitamme työläisiä opiskelemaan... Jos hän ei tiedä, mikä häntä odottaa, mitkä ovat etenemisen mahdollisuudet, hän ei näe opiskelussa erikoisempaa merkitystä.

– Opiskelulla on myös oma arvonsakin.

– Tietysti. Mutta vakavaa opiskelua varten tarvitaan aikaa ja voimia. Ihminen pyrkii tavallisesti reaalisiin tavoitteisiin. Älkää väittäkö vastaan, tämä koskee suurinta osaa ihmisistä. Mehän emme ole idealisteja. Ja myös arvostusten järjestelmässä virkauralla eteneminen näyttelee tärkeää osaa.

Radeburgissa elektronitehtaalla tiedustelin: kuka on 42-vuotiaan Ekehardt Wuttken, matkatelevisioiden tuotannon johtajan seuraaja? Tämä erikoislaatuinen kysymys ei siellä ketään ihmetyttänyt. Minulle vastattiin heti: Hans Hoffman, osaston johtaja. Silloin tulin Hoffmanin luokse ja kysyin häneltä: "Kuka on seuraajanne?". Tämä saneli rauhallisesti nimen: Günter Neumann, insinööri, 35-vuotias. Kävin myös Neumannin puheilla. Tämän seuraaja on Andreas Ulich, nuori 23-vuotias mies. "Hän on valmistunut ammattikoulusta ja sopimuksen mukaisesti

me lähetämme hänet teknilliseen korkeakouluun. Sieltä valmistuttuaan hän tulee Neumannin tilalle, tämä – Hoffmanin tilalle ja Hoffman – Wuttken tilalle. . ."

Dresdenissä Robotron-kombinaatin varapääjohtaja Wolfgang Kirscht kertoi, että he päättivät rajoittaa sopimusten määrää ja solmia niitä vain sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on todella suuremmat mahdollisuudet: "Olemme solmineet 50 sopimusta ja kohotamme tätä määrää ilmeisesti sataan asti." Virkaehdokas suorittaa täällä erilaisia tarkastus- ja harjoittelutehtäviä sen henkilön virassa, jonka seuraajaksi hän aikoo. Hän laatii asiakirjoja, johtaa vertaisiaan, toimii sijaisena loma- ja sairastumistapauksissa. Suoritettiin tällaisiakin kokeita: seuraaja astuu väliaikaisesti tulevaan virkaansa. Viranhoitaja seuraa hänen toimiaan ja neuvoo. Uran hoitaja keskittyy sinä aikana jatko-opiskeluun ja tieteellisiin tutkimuksiin, osallistuu konferensseihin, tutkii muiden tuotantolaitosten kokemuksia.

– Niin, mutta kuka sitten kokonaiset kuusi kuukautta tekee seuraajan työt? Hänellä kai on omat tehtävänsä?

Tietysti on. . . Siirto koskee koko ketjua, hänen tilalleen astuu seuraaja. Kaikki tämä on toistaiseksi kokeilua ja etsiskelyä, mutta kokeilujen tulokset olemme arvioineet myönteisiksi. Pikku hiljaa laajennamme niitä.

Itämeren rannalla, Rostockissa minun keskustelukumppaninani ja osittain vastaväittäjänä oli kasvatustieteiden tohtori Otto Bönisch, merilaivaston ja satamatalouden akatemian johtaja. Sellaisia akatemioita on kaikilla Saksan Demokraattisen Tasavallan yhtymillä ja useilla suurilla kombinaateilla. Me kävimme johtajan kanssa vuoropuhelun, josta mainitsen seuraavan katkelman.

– Kokeilut ennakolta ilmoitetun seuraajan kanssa ovat hyvin mielenkiintoisia, – sanoin hänelle, – mutta otetaanko tuolloin täysin huomioon asian psykologinen puoli? Eikö silloin ihminen ala tahtoen tai tahtomatta puolustaa paikkaansa? Eikö hän yritä asettaa huonoon valoon seuraajansa, sitä suuremmalla syyllä kun kysymys on hänen alaisestaan? Vallan luovuttaminen ei ole yksinkertainen kysymys. . .

– Tässä tapauksessa kysymys poistuu itsestään, koska viran haltija tuntee myös oman tulevaisuutensa. Jokainen on kiinnostunut luotettavasta seuraajasta. Ei tarvitse vajota epätoivoon myöskään niiden ehdokkaiden, jotka eivät pääse virkaan. Väitän, että elämässä vain hyvin pieni prosentti ihmisistä saavuttaa kaikki päämääränsä. Henkilökohtaiset suunnitelmamme ovat likimääräisiä ja ehdollisia ja meidän on oltava henkisesti valmiita tähän jo nuoruudesta lähtien. Esimerkiksi meillä kauppalaivastossa on kolme tuhatta esimiestä, mutta kapteeneja me tarvitsemme vain kolmesataa. Ja jos luoksemme tulee nuorimies ja kysyy, mitä ovat hänen tulevaisuuden näkymät, minä vastaan: tulevaisuutenne on joko tulo hyväksi työläiseksi tai hyväksi mestariksi. . .

– Te kosketttelitte erittäin monimutkaista psykologista ongelmaa, tohtori Bönisch, tämä ei ole lainkaan yksinkertainen ongelma. Se on vanha aihe sotilaista ja marsalkan sauvoista, jotka ovat muka heidän repuissaan. Kaikki eivät kykene pääsemään huipulle, mutta mielestäni kaikissa on kannustettava pyrkimystä sille. Jos me katkaisemme joltakulta siivet ja sanomme, että hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia, että hänen paikkansa on esimerkiksi kaivaa maata, niin hän tekee tätä työtä erittäin huonosti. Mutta kun hänelle avautuu muita näköaloja, hän tulee kaivamaan maata hyvin, koska tah-

too tehdä itselleen vähemmän viehättävästä toimesta ei ammatin, vaan ponnahduslaudan. Hän tätäkin työtä tulee tekemään hyvin yrittäessään esimerkiksi kunnostautua ja siirtyä niiden joukkoon, jotka johtavat maankaivajia.

– Tärkeää on, ettei jouduta harhaan eikä ajatella, että kehitys on samaa kuin eteneminen hallintoportaissa. Yksilön korkein mahdollinen nousu voi tapahtua samankin ammatin tai viran puitteissa. Oletteko samaa mieltä?

– Kyllä, olen kanssanne aivan samaa mieltä...

– Hyvä on... Siis minä sanon työläiselle ja mestarille, jotka ovat kiinnostuneita tulevaisuudestaan: tulevaisuutenne on olla hyvä työläinen ja hyvä mestari. Mutta, sanon molemmille, kun te olette saavuttaneet tämän päämäärän ja haluatte jatkaa, silloin teidän on istuttava pulpetin ääreen ja ryhdyttävä opiskelemaan. Silloin teille ilmestyy uusi erinomainen näköala – tulla hyväksi, mainioksi insinööriksi. Koko se tie, joka avautuu tältä tasolta, liittyy uuteen sitkeään opiskeluun ja näin jatkuu koko elämän ajan.

– Ehkä on niin, että ihmiselle voidaan kuitenkin vain toivottaa menestystä. Pyrkiköön hän itse päämääräänsä miten voi ja kykenee. Tai sitten niin, että häntä voidaan auttaakin ammattitaidon ja käytännön kehityksessä.

– Opettajana vastustan yleensä yksilöllistä vaistonvaraisuutta. Yhteiskunnan ja kollektiivin on edistettävä sitä, että yksilö toisi omalla työllään mahdollisimman suurta hyötyä yhteiskunnalle ja että toisaalta tämä työ olisi mahdollisimman vaativaa ja mielenkiintoista hänelle itselleen.

– Ilmeisesti kysymys tällaisen avun muodoista on kiistanalaisin kysymys. Yhdelläkään tuotantokollektiivilla ei ole tässä suhteessa ehdotonta ja kokonaisvaltaista kokemusta. Mutta jokaisella on jotain ko-

kemuksen jyviä. Tutustuminen niihin on hyödyllistä kaikille.

– Olen iloinen, jos keskustelumme on ollut hyödyllistä, – päätti hymyillen keskustelumme kasvatustieteiden tohtori, akatemian johtaja Rostockissa Otto Bönisch.

Kuudes luku

OPPIKAA PAINAMAAN NAPPIA

eli yritys selvittää ihmisten ja tietokoneiden keskinäissuhteita niiden pelatessa keskenään vaarallista peliä.

– Mielenkiintoista, erittäin mielenkiintoista. Emmekö mekin voisi kokeilla? – sanoi tuotannon organisointiosaston johtaja Anatoli Zorenko Riian Kommutator-yhtymästä. Häntä kiinnosti virkauran suunnittelu Saksan Demokraattisessa Tasavallassa. Mikäli tunnen asiaa, nämä ajatukset kiinnostavat useita tiedemiehiä ja kansantalouden johtohenkilöitä Neuvostoliitossa. Kerroin Literaturnaja gazetassa sosiaalisista kokeiluista DDR:ssä ja sain lukijoilta paljon hyväksyviä vastauksia ja myös kysymyksiä. Virkauran suunnittelu synnyttää keskusteluja. Eräät sekä meillä että DDR:ssä pitävät sitä saivarteluna ja liian tiukkana. Heidän mielestään elämä on paljon monitahoisempaa: useiden vuosien aikana ihmisille ja laitoksille voi sattua kaikenlaista eikä kannata etukäteen määrätä vuosiksi eteenpäin mihin virkaan kukin pääsee.

– Sosiologi Leon Menšikov, joka Kommutator-yhtymässä vastaa työn automatisoinnin psykologisesta, fysiologisesta ja sosiaalisesta puolesta, suhtautuu virkauran suunnitteluun samoin hyvin varauksellisesti. Tiesin, että hänellä on muita ajatuksia. Hän

haluaisi tietokoneiden avulla ratkaista ihmissuhteiden monimutkaiset ongelmat tuotannossa. Tällä alalla Menšikov ja hänen kannattajansa ovat jo saaneet paljon aikaan, mutta heidän saavutuksensa eivät ole kiistattomia eikä yksiselitteisiä.

– Sosiaalinen johto on ihmisten johtamista, – selitteli minulle käsityksiään Leon Menšikov, – ihmisten tarpeiden, ihmisten etujen ja ihmisten mielialojen. Me emme tyydy ainoastaan parantamaan sosiaalis-psykologista ilmastoa, vaan katsomme tehtäväksemme kaiken tämän saattamista tietyn järjestelmän puitteisiin. Mitä ihminen tarvitsee? Me erittelimme tyytyväisyyttä. Tai oikeastaan yritimme tehdä näin. Yleensä täytyy sanoa näin, että ihmisen onnen jakaminen aineosiin on hyvin monimutkaista.

– Mielestäni tyytyväisyys ja onni eivät ole samoja asioita, – väitin vastaan.

– Jonkinlainen ero on olemassa, mutta ne ovat kuitenkin melko läheisiä asioita, – keskustelukumppanini oli osittain eri mieltä.

Leon Menšikov esitteli minulle kaavan, jota hän nimitti "tyytyväisyyden renkaaksi". Se oli todellakin ympyrä, joka oli jaettu lohkoiksi. Yksi lohko oli tyytyväisyys ammattiin, toinen – tyytyväisyys palkkaan ja muihin aineellisiin etuihin, kolmas – sosiaalis-psykologiset tekijät, neljäs – kotiolot, asunto, vapaa-ajan käyttö, viides – työmaaruokailu... Määrittelin järjestyksen omavaltaisesti, ehkä olisi ollut parempi päinvastoin, Menšikov huomautti. Kaikissa viidessä lohkossa on yhtä runsaasti automatisoituja järjestelmiä kuin kaloja ahtaassa akvariossa. Eräät ovat eläneet siellä jo kauan ja tuottaneet jälkeläisiä, kun taas toiset ovat vielä poikasasteella. Ympyrän keskellä on kirjoitus – "tietokone".

– Kone on teillä keskiössä, – piikittelin kertomuksestaan innostunutta Menšikovia. – Tietokone eikä ihminen!..

– Oikeastaan tässä voi olla myös ihminen, – vastasi keskustelukumppanini häkeltymättä, – siihen on vain piirretty noin...

Tehtaan museossa näimme hiukan myöhemmin suuren "tyytyväisyyden ympyrän", joka riippui seinällä. Pisteessä, jossa maalitaulussa on kymppi oli täälläkin tietokone.

Yritin toden teolla päästä perille asiasta, kirjoitin yksityiskohtaisesti muistiin kaikki, mitä Menšikov ja hänen sektorinsa työntekijät kertoivat ja luin kynä kädessä kymmenkunta kirjaa. Otin mukaan myös tehtaan lehden, jossa järjestelmää selitettiin yleistajuisesti työläisille. Siellä asia oli vielä selvempi kuin kirjoissa. Toivon, että ymmärsin.

Ensimmäinen tunne oli se, että olen tekemisissä uudesti syntyneiden pythagoralaisten kanssa. Muinaiskreikkalaisen filosofin koulukunta Samos-saarella absolutisoi lukua. Pythagoralaiset väittivät, että määrälliset suhteet muodostavat olioiden olemuksen. Leon Menšikov ja hänen kannattajansa pohdiskelevat sosiaalista johtamista, tyytyväisyyttä ja onnea. Mutta kun esimerkiksi he puhuvat työn tai ammattipätevyyden arvioimisesta he käyttävät luotettavia numeerisia menetelmiä.

Ohjekirjasessa vilisee ilmaisuja "kaikkein tärkein on ihminen", "ihmistä ei voida korvata", "lopullisen päätöksen tekee ihminen", "kone laatii vain ehdotuksia ihmistä varten". Näyttää kuitenkin siltä, että tämä puku alkaa olla jo ahdas tekijöille ja se haluttaisiin heittää syrjään, oikaista selkää ja vapautua inhimillisestä jäänteestä. Luin eräästä kirjasesta: "Järjestelmien suositteleva luonne osoittautuu oleelliseksi epäkohdaksi, joka johtaa suuriin psykologisiin ja taloudellisiin menetyksiin. Siksi on välttämätöntä kehittää järjestelmiä, jotka turvaavat ei ainoastaan ratkaisujen optimoinnin, vaan myös niiden *toteuttamisen*."

Jopa toteuttamisenkin?! Korostin tätä sanaa erityisesti, koska tässä ei enää ole paikkaa ihmiselle. Ratkaisuja jotka koskevat ihmistä (järjestelmäthän ovat sosiaalisia) valmistelee, optimoi ja toteuttaa uusi valtias – Tietokone.

Näiden ajatusten kannattajat kuitenkin olettavat, että on estettävä sellainen mahdollisuus, että kone joutuisi esimerkiksi protektionismin suohon eikä alkaisi valita johtotehtäviin omia tuttaviaan.

"Koska kyseisten järjestelmien kehittäminen on mahdollista vain jos ehdottoman varmasti tiedämme koneen suositusten olevan oikeudenmukaisia, on niiden perustana käytettävä laajennettuja henkilötietoja (sataviisikymmentä-kaksisataa tietoa jokaisesta työntekijästä) sekä luotettavia numeerisia henkilökunnan arviointikeinoja, jotka rakentuvat kahden-kolmen numeerisen menetelmän vuorottelun pohjalle."

Muita arvioita heillä ei ole. Kuitenkin he ovat pythagoralaisia, tuo rauhaton Leon Menšikov ja hänen ystävänsä.

– Tässä kaavassa on esitelty tehdasihmisen sosiaalis-psykologisen tyytyväisyyden peruselementit, – selitti minulle asiaa Menšikov. – Me aloimme kehitellä järjestelmiä, jotka turvaisivat jokaisen elementin toiminnan. Mitä tarkoittaa turvaaminen? Omalla toiminnallaan, jossain määrin automaattisesti, tilanne saattaa todellakin kehittyä automaattisuuteen asti, ne edistäisivät jonkin työntekijän tarpeen tyydyttämistä. Tyytyväisyyteen ammatissa, työssä, työpaikkaruokailussa – käsitättehän, mistä on kysymys?

Ymmärsin kyllä mainiosti: vatsassani kurisi – ilmeisesti tietokone päässäni automaattisesti tiesi, että minun on kiireisesti mentävä työmaaruokalaan. Aamusta saakka en ollut syönyt murustakaan.

Leon Menšikov määräsi kohteliaasti saattajakseni fysiologin – viehättävän Emilia Razmanovan, ja me lähdimme syömään.

Aamulla hän selvitti minulle automaattista ammattipätevyyden ennustusjärjestelmää. Se on yksi niistä tietokonejärjestelmistä, joita täällä kehitellään. Minut jopa tarkastettiin kahdella koneella. Toisessa minun piti metallisella karttakepillä tavoitella vasemmalta avattuja ympyröitä (niiden väliin oli sijoitettu ylös, alas, oikealle, luoteeseen, koilliseen jne. avattuja ympyröitä). Käsitin, että tässä tarkastetaan minun tarkkaavaisuuttani. Yritin parastani, mutta tulokset osoittautuivat hirveän huonoiksi. Mittari osoitti korkeaa virheprosenttia ja ajankäyttö ylitti kaikki sallitut normit. Tämän lisäksi oli kuljetettava hienoa puikkoa lankalabyrintissa, koskettelematta sen seiniä. Laite rekisteröi kosketusten määrän ja ajan. Näin tarkastettiin käteni varmuus. Se tärisi kuin alkoholistilla pyhän ehtoollisen jälkeen. "Ette selviä näissä kahdessa tehdasammatissa", sanoi Emilia rohkeasti, "mutta älkää pahoitelko, voitte harjoitella tai sitten valita itsellenne jotain muuta." Kiitos, olen jo valinnut. Menemme päivälliselle. Kukkiva piha, hyvä ruokahalu, viehättävä kumppani – eikö olekin ihanaa!

Tulimme ruokasaliin. Täydellinen tyydytys! Pudotin reikään muutaman kolikon, painoin yhtä kolmesta napista ja sain rahakkeen. Pistin rahakkeen raosta sisään – ilmestyi tarjotin keittoineen ja lihapullineen... "Pidittekö päivällisestä? Jos ette pitäneet – painakaa nappia... Mitä tahdotte tilata huomiseksi? Valitkaa ruoat ja painakaa nappia." Työmaaruokailun automaattinen järjestelmä. Toteutus on teknisesti moitteeton. Ladataanko?

– Eikö olisi parempi mennä kahville? – ehdottaa Emilia.

Kahvila on samoin tehtaan alueella. Siellä on myös teetupa, kaukasialainen ruokala ja piirakka- tai pelmeniruokala tai jotain siihen tapaan. Taiteilijat ovat yrittäneet parastaan. Sisustus on korkeinta luokkaa: pakotustöitä, maalauksia, grafiikkaa, puupaneeleja, intiimi valaistus, viihtyisät huonekalut... Jopa Riian keskustassa sijaiten ja jopa baarien hienostuneille ilta-asiakkaille nämä tehtaan kahvilat näyttäisivät eleganteilta. Kun seuraavana päivänä lähdimme päivälliselle Menšikovin kanssa, suoritin testin: lähdin reippaasti astelemaan rahake-nappitarjotin-paikkaan, Menšikov käveli automaattisesti perässäni. Mutta ovella hän alkoi jarruttaa, panna härkävasikan tavoin vastaan ja perääntyä: "Ei, ei. Pidän enemmän kaukasialaisesta ruokalasta." Jahhaa, pythagoralainen, niin minä ajattelinkin!

No niin, jätetään tunteilu sikseen! Sitä on tullut jo ihan tarpeeksi... Kommutator-yhtymälle ei ole ilmaantunut pelkästään "ohjelmoitu olio", kuten runoilija voisi tietokonetta nimittää. Ensinnäkin, Kommutatorilla pidetään tietokoneiden käytöstä. Toiseksi, muut tehtaat ottavat oppia, ne löytävät jotain olennaista asiasta. Kolmanneksi, kirjanpitoa ja tarkkailua ei tarvita vain tuotannon valvonnassa, vaan myös sosiaalisia asioita järjestettäessä ja henkilökunta-asioissa. Tällöin tehdään erilaisia vertailuja, jotka liittyvät työyhteisön elämään, tarvitaan valtava määrä tietoja. Ilman tietokoneita on mahdotonta tulla toimeen. Eihän suurella tehtaalla voi tarpeen vaatiessa ruveta laskemaan sormilla. Se on Leon Menšikovin päävaltti.

Ei, kaikki ei ole yksinkertaista. Ei edes automaattikahvilassa. Tietysti kahvilan pöydän ääressä on mukavampaa, mutta tehtaan on ruokittava ruokatunnin aikana valtava määrä ihmisiä – miten voidaan tulla toimeen ilman tehokasta ruokailuosastoa? Sitä

paitsi šašlikki ei sovi kaikille. Joku tarvitsee dieettiruokaa.

Tai tarkastelkaamme ammattipätevyyden automaattista ennustusjärjestelmää, jota Emilia Razmanova kokeili minuun. Tehtaalle saapuu koululaisia, nuoria ammattikouluista ja armeijasta kotiutuneita. Heillä ei ole pienintäkään käsitystä tehtaan ammateista. Kommutatorilla on laadittu kahdenkymmenen viiden työammatin ohjelmat, jotka yhdistyvät kymmeneksi ryhmäksi. Ensikertalaiset tai ne jotka haluavat vaihtaa ammattia joutuvat kokeeseen. Tätä varten on olemassa erilaisia kojeita, jotka tarkastavat näköreaktionne nopeuden, liikkeiden koordinoinnin, sormienne herkkyyden, paikallisuushavaintokyvyn jne. Kaikki nämä tiedot syötetään tietokoneeseen, johon on asennettu matemaattisen käsittelyn avulla saatu ammatin malli. Tietokone laatii laajan ammattipätevyyden ennusteen. Asiasta päättävät hallintoelimet ja itse ehdokas: jos vastaus on myönteinen, seuraa asianomainen päiväkäsky, jos vastaus on kielteinen, silloin automaattinen järjestelmä etsii jotain teille paremmin sopivaa. Ihmiselle sanotaan etukäteen, mihin hän on sopiva, autetaan tekemään valinta, eikä sysätä sinne, missä on tuotannossa syntynyt pullonkaula. Mielestäni se on kunnioitettavaa ja demokraattista. Ilman tällaista tarkastusta voi joutua kärsimään koko elämän ajan: ei pidä ammatista, ei ehdi, väsyy, onnistuu huonosti, saa kuulla nuhteita, saa pientä palkkaa – ja koko asia saattaa olla kiinni huonosta näöstä tai joidenkin reaktioiden riittämättömyydestä.

– Piditteko menetelmästä? Mainiota! Siirtykäämme seuraavaan asiaan, – Leon Menšikov kehittää ajatustaan edelleen. – Joskus ihmisestä pääteltiin henkilöstökortin mukaan. Se sisältää kymmenkunta tietoa. Aloitimme siitä, että laajensimme henkilöstökorttiamme 42:een tietoon jokaisesta työntekijästä

ja otimme luonnollisesti tietokoneen avuksi – eihän sitä varten olisi kannattanut ruveta perustamaan vielä uutta henkilökuntaosastoa. Nykyään sovellamme käytäntöön järjestelmää, joka käsittää 92 tietoa ihmisestä. Tulevaisuudessa siirrymme sosiaalisen informaation tietopankkiin, joka tulee käsittämään noin 160–180 tietoa jokaisesta työntekijästä. Eikä sekään ole mikään katto...

– Eikö se sitten riitä?

– Ei, se ei ole tietenkään katto!

Kuinka pieni onkaan ero yhteiskunnallisesti hyödyllisen ja sosiaalisesti vahingollisen, välttämättömän ja tarpeettoman välillä! Yksi ylimääräinen askel – ja valkoinen muuttuu jo mustaksi, ansio muuttuu vastakohdakseen. Ihmiselle saattaa olla haittaa siitä, että tietopankki tietää hänestä kaiken: sairaskertomuksen ja sukuhistorian, tuttavapiirin, kaikki rikkomukset virkauralla jne. Koneeseen kun syötetään satoja tietoja ihmisestä voi tietokone muuttua tuhatsilmäiseksi hirviöksi, joka kurkistelee avaimenreiästä.

Ei, minä en pidä tästä kaikesta. Pidän huomattavasti enemmän Menšikovin ja hänen työtovereittensa eräästä toisesta keksinnöstä: yleisen mielipiteen huomioimisen tietokonejärjestelmästä.

Ensin heillä oli vain siirrettävät kojeet äänestystä varten, joissa oli kaksi nappia – puolesta ja vastaan. Johtajisto järjesti neuvotteluja, joissa oli paikalla suuri ihmisjoukko. Tilannetta käytettiin hyväksi tehtaan ongelmiin suhtautumisen määrittelemiseksi. Nykyään tehtaalla on viisitoista kyselypistettä. Ne on valittu harkitusti, ottaen huomioon työkollektiivin rakenne. Tietokoneeseen on ennakolta syötetty tiedot, jotka luonnehtivat asianomaista osastoa, palvelualaa tai tehdasosastoa. Ihminen kulkee ohi ja näkee: kerran vuodessa kokouksissa voi puhua ehkä viisi–kymmenen puhujaa. Puhemiehistössä istuvat

kunniavieraat ja kaikenlaiset johtajat ja salista sinua katselee silmiään siristäen välitön esimiehesi – paljonko siellä voi sanoa, kuulla, ymmärtää? Kyselyn tietokonejärjestelmä on nimetön, sille voi puhua mitä haluaa eikä kukaan painosta puhujaa kritiikistä. Sitten katsotaan, miksi kyseinen piste on niin erityisesti huolestunut siitä ja siitä kysymyksestä. Ahaa, siellä työntekijöiden enemmistön muodostavat naiset tai esimerkiksi nuoret, koulunkäyneet ihmiset tai vähemmän sivistyneet, vanhat työläiset tai aloittelijat. Tietokone tietää kyseisestä pisteestä jo kaiken etukäteen.

Kävelette ohi – painakaa nappia!

Toistuvat tarkastustutkimukset auttavat sosiologeja täsmentämään tilannetta. Ihmisetkin väsyvät pikku hiljaa laskemaan leikkiä. Poistuu uuden ja epätavallisuuden tunne, joka tahtomattaankin sysää ilveilemään. Sopeutumisen myötä ilmestyy käsitys: kyseistä konetta voidaan käyttää hyödyksi.

Suunnilleen kerran kahdessa viikossa valotaululle syttyy erilaisia kysymyksiä. Kirjoitin eräitä niistä muistiin:

"Oletteko tyytyväinen työaikanne käyttöön?"

"Vastaako työpaikkanne organisaatio ja suunnittelu työnne vaatimuksia?"

"Oletteko tyytyväisiä työn ja virkistäytymisen keskinäiseen järjestykseen?"

Kun kuljette ohi – painakaa nappia!

Kommutator on eturivin tehtaita, eräs parhaimpia Latviassa ja alallaan, mutta onhan auringossakin pilkkuja.

Vastatessaan kysymyksiin eräät koneenkäyttäjät, kokoojat, insinöörit esittivät erittäin kriittisiä huomautuksia työaikansa käytön tehokkuudesta. Eräillä insinööreillä ja työläisillä on valituksia työpaikkansa järjestelystä.

Toisaalta yleisen mielipiteen kirjaamisen tietokonejärjestelmää ei aina voi ottaa vakavasti. Eihän ihmisiltä voi jatkuvasti kysellä työn tuottavuuden ongelmista, se alkaa kyllästyttää nopeasti ja siksi viisas kone seuraa ihmisten mielialojen kehitystä ja kalenterin lehtiä:

"Oletteko tyytyväisiä viikon ruokavalioon?"

"Oletteko tyytyväisiä päättyneeseen vuoteen?"

"Merkitkää harrastukset vapaa-aikananne."

"Arvoisat miehet! Kerran vuodessa, Kansainvälisenä naistenpäivänä vahvemmalla sukupuolella on mahdollisuus osoittaa itsenäisyyttään. Me annamme teille mahdollisuuden täysin itsenäisesti, ilman heikon sukupuolen apua, vastata tärkeään kysymykseen: mitä ominaisuuksia te arvostatte eniten teidän työtovereissanne – naisissa?"

Kun kävelette ohi – painakaa nappia!

Suunnilleen joka neljäs mies pitää naisissa naisellisuudesta, joka kuudes – kohteliaisuudesta, joka kymmenes – vaiteliaisuudesta... Naisetko vaiteliaita? Vai haluttaisiinko nähdä heidät vaiteliaina?

"Minkälainen palvelu olisi mielestänne järjestettävä tehtaalle ensisijaisesti?"

"Minkälaiset ammatinparannusmuodot ovat mielestänne tarkoituksenmukaisia ja sopivimpia teille?"

"Mihin yhteisiin rientoihin, tansseihin tai retkiin tahtoisitte osallistua vapaapäivinä?"

Kun kävelette ohi – painakaa nappia!

Siellä, missä ihmisiä ei informoida, vallitsevat huhut ja juorut. Missä ei kysytä, syntyy hiljaista tyytymättömyyttä hallintokoneistoa kohtaan ja välinpitämättömyyttä oman työryhmänsä elämää kohtaan.

Huomaan, että Kommutatorin aloitteellisia ihmisiä odottaa menestys joka kerta silloin, kun siellä lukujen mystiikka ei pääse sulkemaan silmiä, kun

käännytään vakavasti eikä muodollisesti ihmisen puoleen, kun ihmisen kanssa keskustellaan, ihmistä kuunnellaan, etsitään yhteyttä ja kutsutaan liittolaiseksi.

Tehtaalla on ruvettu miettimään omaa perhepalvelua. Asia on hyvin arkaluontoinen ja siksi päätettiin suorittaa sosiologinen tutkimus. Käyntini aikana keksittiin ja muotoiltiin kysymyksiä. Lopullista variaatiota en nähnyt ("tulemme vielä kauan tekemään työtä kyselykaavakkeen parissa"). Lähtiessäni ne näyttivät seuraavilta: "Pitääkö ihmistä auttaa valitsemaan itselleen aviopuolison? (Kyllä, ei, en tiedä)... Pitääkö tehtaalle perustaa perhepalvelu?.. Jos ette olisi naimisissa, niin kääntyisittekö tämän palvelun puoleen?.. Houkutteleeko avioparien valintajärjestelmän perustaminen tehtaallemme naimattomia työntekijöitä muilta laitoksilta?" Oli vielä jotain seuraavanlaista: ovatko perheelliset enemmän kiinnostuneita palkasta ja henkisesti tasapainoisempia ja rauhallisempia? Nouseeko työn tuottavuus, kun avioidutaan? Kun minulta kysyttiin mielipidettäni, neuvoin ettei otettaisi suoraan esille työn tuottavuutta ja työvoiman värväämistä niin hienovaraisessa asiassa kuin perhepalvelu. Näyttää ehkä liian käytännölliseltä. Leon Menšikov oli heti samaa mieltä: tietenkin, mietimme vielä tätä asiaa!

On hyvä, että mietitään tällaisia asioita. Toivon koko sydämeni pohjalta, että näitä ajatuksia ei siirrettäisi liian aikaisin tietokoneille, jotka saattavat ilman seremonioita ja tunteita yhdistää tarpeellisten ominaisuuksien perusteella ujon numeron 48 ja lempeyttä kaipaavan numeron 121. Tiedän, että ilman tietokoneita ei tulla toimeen, mutta tapahtukoon se aivan lopussa, sen jälkeen, kun ihmiset ovat erittäin huolellisesti miettineet yksityiskohdat ja seremoniat. Näin suljetaan pois pieninkin tahdittomuus suhteessa molempiin hakijoihin.

Epäilen että uusien sosiaalisten järjestelmien tekijät valitettavasti toisinaan epäonnistuvat. Joskus heillä hyvä ja paha vaihtavat paikkoja kuin kuningas ja kuningatar šakkipelissä, ja syntyy matemaattinen, puhdas insinööriajattelu, jossa hitsausprosessin automatisointi ja sydämien liitto muuttuvat samoiksi asioiksi, syntyy liiallista mahtipontisuutta...

Tohtori V. Šubkin, tunnettu neuvostoliittolainen sosiologi, on esittänyt periaattellisesti tärkeitä ajatuksia sosiaalisten tieteiden ihmisen sieluun tunkeutumisen rajoista:

"Yhteiskunta on havainnoille avoin kohde. Jokainen ihminen yrittää oman kokemuksensa pohjalta päätellä mistä ihmiset pitävät, miten he suhtautuvat eri ilmiöihin tai toisiinsa. Kokenut ammattilaissosiologi tietää, kuinka hieno ja hauras on yksilöiden keskinäissuhteiden rakenne, kuinka helposti se voidaan rikkoa ja aiheuttaa ihmiselle vaikea vamma. Kollektiivin hajoittaminen ja ihmisten riitauttaminen on helpompaa kuin kunnioituksen ja toverillisten työsuhteiden luominen.

Tahdittomuus ihmissuhteissa, kanssakäyminen voiman pohjalta, painostaminen virka-aseman perusteella ovat sosiologille yhtä kiellettyjä asioita kuin kirurgille kirveen käyttö."

Olen täysin samaa mieltä näistä tiedemiehen ajatuksista ja siksi herkistäydyin heti kun riikalaisella tehtaalla minulle alettiin kertoa tehtaan mahtavan sosiaalisen informaatiopankin luomisesta – satoja asioita jokaisesta työntekijästä tietokoneen muistissa. Kuitenkin on olemassa rajansa sille, mitä voidaan kysyä tehtaalle työhön saapuneelta ihmiseltä, rajansa on olemassa myös sillä, mitä ihminen suostuu kertomaan tehtaan hallinnon edustajille. Ketään ei voida velvoittaa astumaan henkisesti alastomana ihmisten ilmoille.

Kysymys on todellakin arkaluontoinen. Mielestäni kyseessä ei ole vain ilmiö, josta V. Šubkin kirjoittaa, että "yritetään kajota ihmisen mielialaan, omaan minään, yksilön suvereenisuuteen." Mielestäni yhtä vaarallinen on sekin seikka, kun ihminen kunnioituksessaan tiedettä kohtaan menee niin pitkälle, että rupeaa alistumaan sille kuin kohtalolle, automaattisesti alistuen eräänlaiselle vastailmaantuneelle korkeimmalle voimalle, joka sosiaalisen johdon merkeissä ratkaisee ihmisen puolesta elintärkeitä kysymyksiä. Kun sosiaalisen johdon tiloihin asetetaan tietokone, niin sekä itse järjestelmien laatijoissa että niiden käyttäjissä on helposti huomattavissa melkeinpä epäjumalallinen suhtautuminen siihen.

"Kone lajittelee ihmiset kolmesti parhaan löytämiseksi."

Mahdollisesti sanontavirhe, mutta kuitenkin luonteenomainen Leon Menšikoville.

"Useat ajattelevat: voiko kone päättää, kuka meistä on ansioitunein? Mutta kun olimme nähneet ensimmäiset tulokset, niin vakuutuimme, että kone toimii kuin hyvin säädetty vaaka. Se punnitsee aina pikkuseikkoja myöten jokaisen panoksen tuotanto-ohjelman täyttämisessä, järjestötyössä ja työkollektiivin monisärmäisessä elämässä." Tämä on ote Kommutator-tehtaan työläisten lähettämästä kirjeestä latvialaiseen lehteen.

Kuuntelen, luen ja ajattelen sitä, että jotain oleellista on siirtynyt paikaltaan tajunnassa ja käsityksessä huonoon suuntaan, valitettavasti siirtynyt paikaltaan! Kone ei harkitse, se on selvää, kone vain laskee ohjelmien perusteella, mutta sen todellinen osuus siirtyy johonkin tajunnan syrjämille. Jatkuvan käytön tuloksena päässä vakiintuu uusi stereotyyppi: "kone harkitsee asian". Kone on tarkka, synnitön, ei tee koskaan virheitä, se on itse objektiivisuus, itse tiede, itse tarkoituksenmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. Tehdessään järjestelmiään tunnetuiksi niiden laatijat painottavat erityisesti kaikkialla tarkkuutta ja objektiivisuutta. Ihminen tottuu pikku hiljaa ajatukseen: hänen työnsä tuloksia, hänen ansioitaan työkollektiivissa ja yhteiskunnassa ei määrittele hän itse, ei hänen työyhteisönsä eikä edes esimiehensä, vaan se tapahtuu jossain siellä, melkeinpä pilvien yläpuolella, mihin eivät pääse ei sivulliset eikä edes omat tehtaalaiset. Sen tekee Sosiaalisen Johdon Automaattisen Järjestelmän Kaikkinäkevä Silmä. Sanalla sanoen "jumala näkee totuuden" ja "kone harkitsee asian" sanontojen välillä ei ole huomattavaa eroa!

Pääjohtaja mainitsi uutuudesta:

– Asiantuntijamme tekivät kauan työtä ja saivat viimein valmiiksi työryhmien valinnan automaattisen järjestelmän. Nykyisissä oloissa tietenkin sillä ei ole mitään järkeä. Tässä asiassa olemme ajautuneet liian pitkälle. Jos olisi seuraava tilanne: avaat henkilöosaston oven, ja siellä on meille pyrkimässä väkijoukko, silloin me voisimme valita sen mukaan, ketkä soveltuvat yhteen. Käsitättekö? Mutta tänään se on utopiaa. Hyväksymme jokaisen...

Selvä... Aloin kysellä Leon Menšikovilta ja psykologi Bahodyr Mahmudovilta, tämän järjestelmän keksijältä, mikä ihmeellinen laite se oikeastaan on? Kykeneekö se kurkistamaan tulevaisuuteenkin? Kuulin vastauksen:

– Tulevaisuuteenko? Ei, se on erehdys. Pikemminkin ette ole täysin ymmärtäneet johtajaa. Me kehittelemme nykypäivän tilannetta eikä tulevaisuutta varten näitä järjestelmiä...

Siinä sitä nyt oltiin! Entäs kun on työvoimapula ja mitään väkijoukkoa ei ole pyrkimässä henkilökuntaosastolle?

– Uudelle järjestelmälle se on aivan yhdentekevää. Se sijoittaa jo tehtaalla työskenteleviä ihmisiä psykologisen yhteensopivuuden mukaan.

– Kuinka niin – sijoittaa tehtaalla työskenteleviä? He kai ovat jo sijoittuneet ja tekevät työtä. Tuleeko kone lajittelemaan heitä vai mitä?

– Katsokaas. . .

Kytkin sanelukoneen päälle, asetin sen viereen muistikirjan asioiden tarkistamiseksi ja sanoin psykologille: "Aloitetaan järjestyksessä, jos se sopii. Tämä on erittäin mielenkiintoista."

– Suoritimme ensin joukon tutkimuksia ja selvitimme, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten keskinäissuhteisiin. Käytimme apunamme hyviä neuvostoliittolaisia ja ulkomaalaisia testejä. Tarkastimme noin viisisataa henkilöä, yli kaksisataa paria. Suoritimme tutkimuksia muidenkin menetelmien avulla – kojeiden avulla, ilman testejä. . .

Keskustelukumppanini on rauhallinen ja harkitsevainen. Korkeakasvuinen, solakka, sarvisankaiset silmälasit, musta parta. Ammattipsykologi, Leningradin yliopiston psykologian tiedekunnan kasvatti. Kommutatorilla työskennellyt jo useampia vuosia. Minulle kerrottiin hänestä: hyvä ja viisas psykologi. Olin lukenut tehtaan lehdestä Mahmudovin artikkelin välikohtauksien syistä, jotka piilevät meissä itsessämme, meidän henkisessä organisaatiossa, luonteenlaadussa, kyvyssä kuunnella ja vastaanottaa vieraita mielipiteitä, jopa vieraita ääniä, meidän järkemme erityisissä ominaisuuksissa, joka on usein kuuro toisen järjen suhteen, luonteen piirteissä, jotka määräävät ihmisen seurustelukyvyn tai -kyvyttömyyden. Luulen, että useat ihmiset lukivat tämän artikkelin suurella mielenkiinnolla.

– Työryhmän, osaston, tehdasosaston tuotantokollektiivissa on jo olemassa suhteet, myönteiset tai kielteiset. Tieteellisesti mielenkiintoinen tehtävä on

yrittää järjestää työkollektiivit siten, että suhteet paranisivat.

– Anteeksi, tahdon vielä täsmentää: ettehän te kehitelleet järjestelmäänne vain tulokkaille? Tahdotte siis uudelleenjärjestää jo olemassaolevat yhteisöt?

– Kyllä. . . Jos me otamme esimerkiksi uuden työntekijän, tutkimme häntä psykologisten testien avulla, niin mitä me teemme tämän jälkeen? Pitäisikö lähettää hänet ryhmään, jota ei ole käsitelty, pyydän anteeksi karkeata sanontaa? Ei ole järkeä. Me emme edes tiedä, mihin hänet lähettäisimme. Siksi me käytämme lähtökohtana jo olemassaolevaa työyhteisöä, missä suhteet ovat jo vakiintuneet. Kaksi ihmistä tahtovat työskennellä yhdessä, eivät haluaisi joutua erilleen. Jotkut toiset eivät tahdo olla yhdessä. On mahdollista, että joidenkin keskinäissuhteet eivät vastaa ennusteita, jotka saatiin testin tuloksena. Testiennusteet perustuvat tilastoaineistoon ja yleisiin lainmukaisuuksiin. Mutta henkilö on yksilöllinen. Olettakaamme että työskentelen kanssanne samassa ryhmässä. Kaikki testit osoittavat, että väliemme pitäisi olla huonot. Mutta kerran minä olin hukkumaisillani ja te pelastitte minut. Suhdettani teihin värittää kiitollisuus.

– Entä voiko olla seuraavasti? Minä kielin ja mielistelen johtajistoa, mutta te ette siitä pidä. Vaikka testien mukaan. . .

– Kyllä, siitä juuri olen puhumassa. On olemassa joukko ihmisen ominaisuuksia, joita ei minkäänlaisilla testeillä saa selvittää. Ne ovat yleensä liian monimutkaisia tieteellistä erittelyä ja tieteellistä kuvausta varten. Ymmärrättekö? Tiede on olemukseltaan analyyttistä. Se pysähtyy monimutkaisten kokonaisvaltaisten synteettisten ilmiöiden edessä. Hyvin mutkallisten ilmiöiden edessä. Niihin asti me emme pääse. Näen omissa tutkimuksissani rajan.

Sen, mitä en minä eikä tiede ylipäänsä pysty ylittämään. Ei pysty ylittämään, vaikka käyttää kaikki tutkimuskeinot.

– Ymmärtäen mahdollisuuksien rajat, me päätimme asettaa järjestelmämme perustaksi luottamuksen periaatteen, säilyttää koskemattomina ne ryhmät, joissa vallitsevat myönteiset suhteet, – hän jatkoi pienen paussin jälkeen. – Erottaa toisistaan vain ne, jotka avoimesti eivät siedä toisiaan. Mutta tämäkään ei ratkaise ongelmaa täydellisesti. Te sanoitte oikein: testien perusteella kaikki on hyvin, mutta monimutkaiset siveelliset tekijät, joita testit eivät löydä, muuttavat kaikki myönteiset tekijät kielteisiksi. Hajoitamme riitapukarit eri ryhmiin, mutta sielläkin saattaa syntyä uusia vihamielisyyden solmuja. Näin siksi, että meidän ennusteemme eivät aina vastaa todellisuutta. Epäsuhde tulee olemaan sitä suurempi mitä suuremmassa määrin ihmiset ovat ihmisiä. Halusin sanoa – mitä suuremmassa määrin persoonallisia, mitä selvemmin yksilöllisiä. Rehellisesti sanoen, koko tämä järjestelmä ei ole tarkoitettu ihmiselle...

Hyvänen aika! Robotilleko sitten?

– Ei nyt aivan robotille, mutta kuitenkin. Se perustuu sille edellytykselle, että ihminen on olemukseltaan yksinkertainen ja hänen kohdallaan on kaikki selvää. Mutta mikään ei olekaan selvää! Siellä, missä me joudumme tekemisiin puhtaasti yksilöllisten ominaisuuksien kanssa, järjestelmä ei enää pelaa. Mutta kun ihmisessä on sekä monimutkaisia tekijöitä että myös yksinkertaisempia, primitiivisiä niin teemme minkä voimme.

– Otatte huomioon vain alkeellisuuden? Sanokaamme suoraan, että teidän psykologisesti sopivien valinta on lievästi sanoen, miten nyt sen ilmaisisi...

– Älkää arkailko. Ymmärrän asian. Niin, meidän valintamme ei vetoa ihmiseen ihmisenä. Se on epätäydellinen, likimääräinen. Olemme tavallaan tekemisissä inhimillisten tekijöiden osan kanssa. Mutta tahdomme yrittää. Yksi tehdasosastoistamme on vapaaehtoisesti suostunut kokeeseen.

– Koko tehdasosastoko?

– Kyllä, ja johtokin antoi luvan. Siellä suoritetaan kokeiluja testien perusteella. Tutkimme myös ilman testejä. Selvitämme mihin neljästä mahdollisesta psykologisesta ryhmätyypistä ihminen kuuluu. Koehenkilö vastaa muutamaan kysymykseen ja siitä näkee jo itsestään, mistä ryhmätyypistä hän pitää eniten. Te käsitätte paremmin, kun seuraatte menetelmää, se ei ole vaikeaa. Näiden tietojen perusteella kone lajittelee ihmiset ja antaa valmiit nimiluettelot. Se ottaa huomioon vaatimukset ja ammatit, kun työryhmässä on oltava esimerkiksi niin ja niin monta sorvaajaa. Tietokoneeseen syötetään ennakolta kaikki perustiedot, paljonko tarvitaan työryhmiä, kuinka paljon on oltava ihmisiä jokaisessa ryhmässä jne. Ja algoritmin mukaan...

– Käsitän... Ensimmäinen, kahdeskymmenes kuudes, sadas kolmastoista ja kahdessadas kolmas – yhteen työryhmään... Toinen, seitsemästoista jne. – toiseen?

– Kyllä, siirtoja työryhmästä toiseen tulee tapahtumaan.

– Odotatteko vastustusta, riitoja, itkua? Aloitatte muuton, mutta ihminen suuttuu: "Anteeksi vain, mutta minä en tiedä mitään koko asiasta ja haluan työskennellä täällä." – "Teidän on parempi työskennellä Petrovin kanssa, hän on samantyyppinen kuin tekin." – "Mikä vielä Petrov? Sekö, jonka jalat haisevat? Painukaa..." Onko teidän testeissänne huomioitu tämäntapaiset asiat? Puuttuu varmaan paljon muitakin vivahteita siveellisistä kriteereistä puhumattakaan?

– Järjestelmä edellyttää eräänlaista varausta. Esimerkiksi työryhmässä on kymmenen henkeä ja he ilmoittavat, että kaikki tahtovat työskennella yhdessä. Tässä tapauksessa työryhmää ei hajoiteta. Otamme siis ryhmän tahdon huomioon.

– Tahdonko? Luuletteko, että joku sanoo teille: en tahdo nähdä sitä ja sitä? Te teitte kysymyksen ja lähditte pois, mutta heidän on työskenneltävä yhdessä ja hän ei edes ajattele, miten kaikki saattaa päättyä. Tai toinen mahdollisuus. Joku sanoo, ettei siedä toista, koska on suuttunut hänelle, mutta ylihuomenna he sopivat keskenään ja te olette jo kirjoittaneet hänet muutoslistalle. Oletan, että kun siirrytään käytäntöön, niin kaikki riitaantuvat keskenään. Alkaa kauhea sekamelska ja saavutatte aivan päinvastaisen tuloksen.

– Katsokaas... Siirtykäämme hiukan syrjään tehtaan asioista. Olen psykologi. Avaruudelle, sukellusuinnille, pitkäaikaisille napaseuturetkille asetetaan erilaiset tavoitteet, se on erittäin mielenkiintoinen tutkimusala. Puhuin ihmiseen kajoamisen rajoista, mutta pitäisi tutkia tarkemmin, missä raja oikeastaan kulkee. Näitä asioita ei ole vielä tutkittu riittävästi, ja tutkijalle se tarkoittaa työtä. Mielenkiintoista ja yhteiskunnallekin hyödyllistä työtä. Samanlaisten ajatusten toteuttaminen tehdaskollektiivissa on hyvin vaikeata. Tietysti se tapa, jota me käytämme työyhteisöjen luonnehtimisessa, on liian yksinkertainen. Se on itse asiassa puutteellinen ja alkeellinen.

– Se nyt on selvää. Mutta ihmiset, joita te tahdotte yhdistää eivät ole alkeellisia. Muuten pitääkö heillä teidän metodinne mukaan olla samanlaiset ominaisuudet? Kuvannollisesti sanoen psykologisesti kaljupäiset toiseen ryhmään, kiharapäiset toiseen?

– Ei, valinta tapahtuu siten, että on sekä samanlaisia että erilaisia. Tietyissä määräsuhteissa. Ja sukupuolikin on hyvin tärkeä asia. Parempi on muodostaa sellaisia työryhmiä, missä on vain naisia taikka vain miehiä, tai molempia saman verran. Järjestelmä vastustaa työryhmiä, joissa naisryhmässä työskentelee vain muutamia miehiä ja päinvastoin.

Rakkaat naiset! Varjelkaa miehiänne, työryhmänne tovereita, niin kauan kun armoton tietokone ei ole raahannut heitä eri nurkkiin siihen syötettyjen algoritmien mukaisesti. Miehet, varjelkaa naisia! Ihmiset, suojelkaa toisianne tietokoneiden ohjelmien murtautumiselta teidän sieluihinne – ne ei ole tarkoitettu ihmisiä varten.

– Kuten olen jo sanonut, me emme ota huomioon läheskään kaikkia inhimillisiä tekijöitä, vaan otamme vain ne, jotka kokeilujen mukaan vaikuttavat suoraan ihmisten suhteisiin. Emme keksi mitään omasta päästä. Olemme aloittaneet eräällä tehdasosastolla kokeilun. Menee vielä aikaa ennen kuin kokoamme kaikki tiedot. Sitten luovutamme suosituslistat. Korostan: suosituslistat! Hyväksyvätkö he tietokoneen suositukset tai eivät hyväksy – se on heidän asiansa. Heitä ei saa pakottaa.

Edessäni on ammattipsykologi. Mitä hän ajattelee periaatteessa innostuksesta sosiaalisen johdon automaattisiin järjestelmiin tai vieläpä – elektroniikan murtautumisesta ihmisen sieluun, pyrkimisestä toimia ihmisen taluttajana, tuomarina ja opettajana? Mitä ajattelee kaikesta tästä Bahodyr Mahmudov, tunnetun leningradilaisen psykologisen koulukunnan kasvatti? Mitä Bohodyr ajattelee tästä tiedemiehenä ja ihmisenä? Tunteeko ihminen olonsa psykologisesti viihtyisäksi, jos hänet on päästä jalkoihin asti kytketty automaattisiin järjestelmiin, jotka valvovat häntä, ohjailevat, arvioivat, lajittelevat jne? Toinen paremmin toinen pahemmin, mutta jos kaikki samanaikaisesti käyvät päälle yhtaikaa?

– Se on erittäin mielenkiintoinen kysymys! Vastaan teille. Olen alkanut miettiä kaikkea tätä vasta viime aikoina. Kirjaimellisesti viime aikoina. Tein työtä, kaikki oli itsestään selvää ja totuin ajatukseen. Mutta viime aikoina olen alkanut uudelleenarvioida kaikkea tätä. Olen miettinyt, mitkä saattavat olla mahdolliset seuraukset? Ja olen alkanut pelätä seuraavaa asiaa. Kun me aloitamme automaattisten järjestelmien kehittelyn, eikä ainoastaan sosiaalisten, vaan myös taloudellisten, me suosittelemme niitä. Askel askeleelta ne voittavat asemia. Ensin me voimme ottaa ne huomioon tai olla ottamatta. Mutta ajan mittaan niihin totutaan, ne saavat hyvin nopeasti voimaa ja syntyy vaara: ensin ne olivat olemassa ihmistä varten, mutta sitten ihminen tulee olemaan niitä varten. Automaattiset järjestelmät... Tarkastelkaamme minun järjestelmääni, josta olemme kanssanne keskustelleet...

Hän toisti minulle yhä uudestaan ja uudestaan, että tutkii lainmukaisuuksia ja yleisiä suuntia. Yksilö, persoonallisuus – se pysyy yleisten lainmukaisuuksien ulkopuolella. Ajoittain on jopa ristiriidassa niiden kanssa. Hänen algoritminsä ei ottanut huomioon reaalisesti syntyneitä käsitteitä, vaan huomioi testiennusteen: pitäisikö sillä ja sillä olla hyvät keskinäissuhteet? "Kyllä" – toiseen ryhmään ja "ei" – toiseen. Sitten hän alkoi kuitenkin miettiä: mitä tehdä silloin, kun ennuste ja todellisuus eivät vastaa toisiaan? Ihminen on kaikkia ennusteita monimutkaisempi. Hänellä oli kaksi vaihtoehtoa: joko hylätä koko järjestelmä tai hylätä... ihminen.

– Ymmärrättekö, minkälainen valinta? Ihminen – järjestelmää vastaan, järjestelmä – ihmistä vastaan. Kuin kaksi vihamielistä voimaa. Etsiessäni ratkaisua tämän antagonismin voittamiseksi otin käyttöön välivaiheen: vakiintuneiden suhteiden säilyttämisen. Mutta eihän se ollut mikään ulospääsy! Myöhemmin tässä ryhmässä syntyvät toisenlaiset suhteet, jotka ovat uudelleen ristiriidassa järjestelmän kanssa. Damokleen miekan tavoin vaanii vaara: järjestelmä orjuuttaa ihmisen. Ihminen sanoo: en tahdo työskennellä hänen kanssaan, sieluni ei hyväksy häntä, mutta järjestelmä sanoo hänelle: parempaa kumppania et löydä. Ja siinä kaikki! Hallintovirkailijan silmissä järjestelmän arvovalta on suurempi, koska kuten tämä virkailija olettaa, järjestelmä perustuu tieteelliseen menetelmään. Tieteeni rajoja hän ei tunne. Minä tunnen nämä rajat. Otan käyttöön demokraattisen aineksen: vapaaehtoisuuden. Tiukan vapaaehtoisuuden! Annan koko järjestelmälle puhtaasti suosittelevan luonteen. Se on ehto, jonka aikana voin vielä osallistua tutkimuksiin, jotka kiinnostavat minua puhtaasti tieteelliseltä kannalta. Vapaaehtoisuus! Toistan vielä kerran: kaikki tämä on vaarallista. Vapaaehtoisuuden ainesta voidaan lisätä. Alkuvaiheessa. Mutta pikku hiljaa... Järjestelmä – jokainen automaattinen järjestelmä on suon tapaista: nielee tuotantolaitokset ja ihmiset. Päivästä päivään ja vuodesta vuoteen. Sitä kohtaan tunnetaan yhä enemmän luottamusta ja tottumusta. Käsitättekö? Alkuvaiheessa me voimme vielä pitää järjestelmää joustavana demokraattisilla ja muilla sen tapaisilla aineksilla. Mutta sitten nämä ainekset jonkun toimesta jossain poistetaan. Minä puolestani kehittelin järjestelmän ja poistuin. Hienouksia, jotka tunnen, toiset ihmiset eivät tunne. Ihmiset pyrkivät yleensä kaiken yksinkertaistamiseen, se on ominaista ihmisille. Mutta demokraattisuus on harjoittelua, uusien tekijöiden huomioimista, vaatii työtä, huomiota ja lisää huolia. Huomattavasti vaikeuttaa tilannetta. Siksi vapaaehtoisuuteen ei voi luottaa.

Häntä askarruttaa se, että toimiiko vauhtia kiihdyttävän järjestelmän jarru tarvittaessa. Jossain voidaan laatia suunnitelmia ilman mitään jarruja. Jät-

tää suunnitelmasta pois vapaaehtoisuuden periaatteen... Jos tätä ongelmaa käsitellään laajemmin, globaalisesti, yhteiskunnan ja ihmiskunnan mitassa, kehittelee hän ajatustaan, niin huomaa ilmiöitä, jotka saattavat varuilleen. Elektroniikan laaja käyttö saattaa jopa lisätä epäinhimillisyyttä.

– Psykologina näen tämän ongelman erittäin selvästi. Sosiaalisen kehityksen automaattinen johto? Se saattaa lisätä öljyä liekkiin. Suuntaus epäinhimillisyyteen voimistuu. Ihminen voi olla jopa tajuamattakin, mihin tilanteeseen hän on joutunut. Esimerkiksi 180 tietoyksikön sosiaalisen informaation pankki, jota meilläkin jo kaavaillaan. Ihmiseltä saadaan nämä tiedot. Ensin hän saattaa panna vastaan, suuttuakin, mutta sitten tottuu. Jollekin se saattaa olla kovinkin epämiellyttävää, mutta toiset sanovat: yleistä päätöstä ei voi vastustaa. Mitä varten tarvitaan tuollaista pankkia? Eräille jo nyt ei tunnu vaaralliselta se, että ihmisestä kootaan mahtava tietomäärä. Tämän ajatuksen epäillyttävä suuntaus ja tietynlainen siveettömyys eivät ole enää niin silmäänpistäviä. Ja ajan mittaan ne tulevat yhä vähemmän ja vähemmän esille. Sosiaalisten tekijöiden automatisointiprosessi voimistaa tottumista epäinhimillisyyteen. Epäinhimillisyyden linjat tulevat vuorostaan edistämään automaattisten järjestelmien kehitystä. Syntyy noidankehä. Ikävä kehä. On olemassa toinenkin vaara...

Miksi syntyy psykologisia ja sosiaalisia järjestelmiä johtoelimissä? Viime kädessä hän päätyi ajatukseen: niiden idea lähtee liikkeelle siitä, että ihminen yhä heikommin voi säätää ja valvoa itseään. Ihminen tarvitsee ulkoista valvontaa. On olemassa jo halukkaita rakentaa pönkkiä ulkoapäin myös siveellistä ja persoonallista valvontaa varten. Muuten kaikki muka hajoaa. Sisäisen valvonnan puute – todellinen

tai oletettu – yritetään korvata elektronisten tai muiden järjestelmien avulla.

– Olen sitä mieltä, että tehtävänä ei ole itsevalvonnan hävittäminen. Tätä varten ei tarvitse kehitellä tietokonejärjestelmiä. Parempi on kääntyä itse ihmisen ja hänen omantunnon puoleen, hänen sielunsa puoleen. Se on tärkeintä. Näin siksi, että ihmisen puoleen kääntymisen mahdollisuudet ovat rajattomia. Mutta päinvastaisella tiellä... Asteittain, pienin askelin voidaan päästä äärimmäisen vaaralliseen tilaan. Hitaan pisaramaisen tottumuksen tietä. Suositteet psykologisesta yhteensopivuudesta saattavat esimerkiksi muuttua tietyssä vaiheessa pakollisiksi. Löytyy hallintovirkailija, joka pitää tästä kaikesta. Mitä varten tonkia sieluja – kiertäkää kiinni! Vaarallista... Pitkään en tätä ymmärtänyt, mutta nyt ymmärsin. Ja siksi en jää tänne, lähden pois. Vien päätökseen aloittamani tutkimuksen ja lähden.

Yhdessä minun kanssani, keskeyttämättä ja ollen koko ajan vaiti kaikkea tätä kuunteli myös Leon Menšikov.

Seitsemäs luku

LÄHTIESSÄNNE KOTOA ÄLKÄÄ UNOHTAKO MARSALKAN SAUVAA

eli paluu alkuperäiseen kysymykseen hiukan toiselta kannalta.

Lukija ymmärtää, että esitin vain muutamia esimerkkejä etsiskelyistä ja keskusteluista, jotka liittyvät työläisten ja toimihenkilöiden osallistumiseen tehtaidensa johtoon. Nämä tosiasiat eivät tietenkään anna yleistä kuvaa tuotantokollektiivien elämästä Neuvostoliitossa. Mutta oletan, että ne kuvaavat riittävän oikein kehityssuuntia. Neuvostoliiton Perustuslain 9. pykälän mukaan neuvostoyhteiskunnan poliittisen järjestelmän kehityksen perussuuntana on sosialistisen demokratian jatkuva kehittäminen.

Kukaan meidän maassamme ei väitä sitä, että Perustuslain tässä pykälässä luetellut vaatimukset olisi jo täydellisesti toteutettu ja että yhteiskunta voisi vain katsella hyväntahtoisesti itseään ja kehua hyveitään. Se olisi typeryyttä ja valhetta. Maamme kulkema historiallinen tie on hyvin monimutkainen ja vaikea, siihen kuuluu pitkiä sotia ja sodanjälkeisiä pitkäaikaisia jälleenrakennusvaiheita, taloudellisia rajoituksia ja alkeellisempienkin tavaroiden puutteen kausia. Nykyaikaisen talouden perustamiseen ja kehittämiseen tarvittiin myös paljon voimaa ja vuosia. Tämä tie ei ollut ruusuinen, sillä on ollut

ja on nytkin okaita ja kuoppia. Yhteiskunnalla ei ole aina ollut mahdollisuutta keskittyä täysin määrin sosialistisen demokratian muutamien puolien kehittämiseen. Siksi Neuvostoliiton Perustuslain 9. pykälä sekä sanansa että henkensä mukaisesti vastaa päämäärämme ja kehityksemme suuntaa: "...kansalaisten alati laajentuva osallistuminen valtion ja yhteiskunnan asioiden hoitamiseen, valtiokoneiston jatkuva parantaminen, kansalaisjärjestöjen toiminnallisuuden lisääminen, kansanvalvontatyön tehostaminen, valtiollisen ja yhteiskunnallisen elämän oikeudellisen perustan lujittaminen, julkisuuden lisääminen ja alituinen yleisen mielipiteen huomioon ottaminen." Maamme Perustuslaki toteaa ja vakiinnuttaa jokaisen tehdaskollektiivin oikeuden osallistua "työntekijävoimien koulutukseen ja sijoitteluun sekä kaikkien sellaisten kysymysten käsittelyyn ja ratkaisemiseen, jotka koskevat tuotantolaitosten ja virastojen hallintoa..." (8. pykälä)

Lopuksi haluaisin vielä kerran palata kirjan otsikoksi asetettuun alkuperäiseen kysymykseen: kuka johtaa tehdasta Neuvostoliitossa? Mutta hiukan toiselta kannalta.

Yritän vaikkapa lyhyesti piirtää niiden ihmisten sosiaalisen muotokuvan, joille tehtaan johtaminen ei ole yhteiskunnallinen velvollisuus, vaan on ammatti. Keitä ovat nämä ihmiset? Mistä yhteiskuntakerroksista he ovat lähtöisin? Mitkä ovat johtajien virkauran nykyiset suuntaviivat ja miten ne poikkeavat sotaa edeltäneiden vuosien, Neuvostoliiton teollistamisen aikakauden suuntaviivoista?

Vastaan heti: tehtaan johtajat eivät muodosta Neuvostoliitossa eliittiä joka asettuisi työläisten yläpuolelle eivätkä muodosta mitään suljettua kerhoa.

Tutustuin kerran Taganrogissa Nikolai Lutaihin. Siihen aikaan hän oli valtavan leikkuupuimuriteh-

taan johtaja. Sosialistisen työn sankari, Leninin ja Valtionpalkinnon saanut henkilö, josta kerrottiin: "Tehdas ja Lutai muodostavat erottamattoman kokonaisuuden." Hän esitteli minulle leikkuupuimuritehdasta, missä työskentelee tuhansia ihmisiä. Matkustimme tehdasosastolta toiselle autolla – jalan ei tehtaaseen tutustumiseen olisi viikkoakaan riittänyt. Kun ajoimme sinisestä portista sisälle koneellistamis- ja automatisointiosastolle, johtaja ohjasi minut erään pilarin luokse, mittasi siitä muutaman askeleen syrjään ja sanoi: "Minun sorvini oli tässä." Sorvaaja Lutaista tuli johtaja käytyään läpi tehtaansa kaikki virkaportaat. Sillä taipaleella oli vain kaksi syrjähyppyä: asepalvelus ja opiskelu korkeakoulussa.

Sellaisia kohtaloita on paljon. Esitän vielä yhden esimerkin. 1930-luvun alussa Moskovan Ensimmäisen kuulalaakeritehtaan nuoret työläiset kokoontuivat laudoista rakennettuun parakkiin epätavalliseen konferensiin, jota he itse nimittivät haaveilijoiden konferenssiksi. Vuosien takana, kaukana edessäpäin he näkivät oman tehtaansa, joka oli muuttunut puolittain satumaiseksi, kuten heistä silloin tuntui: kuulalaakeriin sen valmistamisen aikana ei kertaakaan koskenut ihmiskäsi, vaikka yksikään näistä nuorista ei silloin tuntenut sanaa "automatisointi". Eräästä tämän romanttisen konferenssin osanottajasta, sorvaaja Anatoli Gromovista tuli tämän tehtaan johtaja. Nykyään tämä on Neuvostoliiton suurin kuulalaakeritehdas ja monessa suhteessa vastaa niiden nuorten haavetta.

Kyseinen ilmiö on maassamme melko tavallinen. Kuitenkin sitä on mielenkiintoista tarkastella kokonaisuudessaan. Kahdesta tuhannesta sosiologien kyselyyn osallistuneesta johtajasta 35 prosenttia on lähtöisin työläisperheistä, 28 prosenttia – talonpoikaisperheistä ja loput – toimihenkilöiden perheistä.

Tutkimuksen suorittivat Neuvostoliiton Ministerineuvoston työn ja sosiaalikysymysten valtionkomitean Yleisliittolaisen tieteellis-metodistisen keskuksen sosiologit. Kyselykaavakkeita jaettiin Moskovassa, Orelissa, Tulassa, Dušanbessa, Lvovissa ja Tallinnassa. Toisten tietojen mukaan Novosibirskin seitsemästäkymmenestä tuotantolaitoksen johtajasta puolet aloittivat työelämänsä työläisinä. Ottakaamme esimerkiksi Uralin seutu. Sverdlovskin rautatiehallinto: kolmekymmentä seitsemän prosenttia johtajista oli ennen työläisiä ja kaksikymmentä seitsemän – talonpoikia.

Kerrotaan, että jokainen sotilas kantaa repussaan marsalkan sauvaa ja että nämä sanat on lausunut aikoinaan Napoleon. Tavallisesti kaikki mestarit ovat lähtöisin meillä työläisistä. Tehdasosastojen johtajiksi tulevat useimmiten mestarit ja tehtaan johtajiksi – tehdasosastojen johtajat. Vuorostaan apulaisministereiksi kohoavat tehtaan johtajat ja ministereiksi – apulaisministerit.

Jos tämä looginen ketju on oikea, sen vahvistavat ministereiden elämäkerrat, eikö niin? Minusta tuntui mielenkiintoiselta tarkistaa tämä olettamus. Ja todellakin, tehdasosastohallinto, joka on vaikein ja eniten touhuava, missä johtaja järjestää tuotantoa henkilökohtaisesti ja kantaa täyden vastuun siitä, on ollut teollisuutemme eri alojen nykyisten johtajien elämässä ensimmäinen vakava johtajakoulu. Tehdasosastojen johtajien joukosta löysin Neuvostoliiton nykyisten ministereiden nimiä: Aleksei Antonov, Vladimir Žigalin, Ivan Kazanets, Anatoli Kostousov, Pjotr Lomako, Ivan Sinitsyn, Nikolai Tarasov, Aleksandr Šokin. . .

Jos neuvostohallituksen kokoonpanosta erotetaan 53 hengen ryhmä – yksistään kansantalouden eri alojen johtajia (teollisuus, rakennusala, liikenne jne). – niin osoittautuu, että 40 heistä on toiminut teh-

taan, trustin, rautatien, laivaliikenteen tms. johtajina.

Siirtykäämme nyt tehdasosaston johtajan ammatista ei ylöspäin – tehtaan johtajan, vaan alaspäin – työstökoneen suuntaan. Esittelen seuraavassa hallituksemme jäsenten, maamme kansantalouden eri aloja johtavien Neuvostoliiton ministereiden ensimmäisten ammattien luettelon: meijerityöläinen, automaattikoneiden asentaja, viilaajan oppilas, suunnitteluinsinööri, sähköttäjä, veturinkuljettajan apulainen, lentäjä, viilaaja, insinööri, lämpökeskuksen sähkömies, puuseppä, vielä yksi viilaaja, kemisti, mekaanikko, kirvesmies, tieteellisen tutkimuslaitoksen insinööri, teknikko, sähköteknillisen verstaan mestarin apulainen, puuvillatehtaan koneenkäyttäjä, sähkömies, piirtäjä, lajittelija kaivoksessa, sorvaaja, vielä yksi viilaaja, sekatyöläinen. . .

Mielenkiintoista, että nimenomaan 20. vuosisadan johtavan teollisuudenalan johtaja, elektroniteollisuuden ministeri Aleksandr Šokin on lähtöisin sekatyöläisistä. Hän kohosi kylläkin melko nopeasti autokorjaamon viilaajaksi.

Muutama vuosi sitten Neuvostoliiton autorakennusteollisuuden ministeriksi nimitettiin Viktor Poljakov – apulaisministeri ja Togliattin Lada-tehtaan pääjohtaja. Jos me laskeudumme alas portaita, jotka johdattivat Poljakovin hänen nykyiseen virkaansa, niin sen eri tasoilla näemme hänet tehtaan johtajana ja pääinsinöörinä, apulaispääinsinöörinä, tehdasosaston johtajana, laboratorion johtajana, insinöörinä, mestarina, teknologina ja viimein viilaajan oppilaana. Pääsimme vuoteen 1930, jolloin hän oli viisitoistavuotias.

Sain käsiini muutama vuosi sitten suoritetun viidensadan seitsemänkymmenen kuuden korkeimman toimitusjohtajan kyselyn tulokset. Tutkimus suoritettiin kuudessa Euroopan maassa: Englannissa, Belgiassa, Hollannissa, Italiassa, Ranskassa ja Saksan Liittotasavallassa. Tämän asiakirjan otsikkona oli "Johtajan – suuren yhtymän tai teollisuuslaitoksen presidentin tai pääjohtajan muotokuva." Opettavainen asiakirja, josta voi lukea mm. seuraavaa: "Rinnan sotapäälliköiden, valtiomiesten ja Nobelin-palkinnon saajien kanssa aikakautemme kuviteltuun Pantheoniin ilmestyy uusi yksilö eli suuren teollisuusyhtymän tai toiminimen johtaja, joka näyttelee tärkeää osaa nykypäivän yhteiskunnassa. . . Keitä ovat nämä ihmiset?"

Todellakin, keitä? Mielenkiintoista. Luemme kuudennesta osasta: "Toiminimien presidenttien sosiaalinen syntyperä (luokittelu prosenteissa)."

"Korkeimmista piireistä: Ranska – 85,5; Englanti – 69,0; Saksan Liittotasavalta – 72,5; Italia – 83,3; Belgia – 78,4 ja Hollanti – 83,2.

Keskikerroksista: Ranska – 11,8; Englanti – 23,3; Saksan Liittotasavalta – 16,5; Italia – 14,6; Belgia – 19,6; Hollanti – 11,9.

Kansan piiristä: Ranska – 2,7; Englanti – 7,7; Saksan Liittotasavalta – 11,0; Italia – 3,1; Belgia – 2,0 ja Hollanti – 4,8."

Tekijät selittävät, että korkeimpiin piireihin he ovat laskeneet tuotantolaitosten omistajat, keskikerroksiin – liikemiehet ja kansan piiriin – talonpojat ja työläiset. Yhteenvedossa todetaan, että "Yli kolme neljäsosaa kaikista kyselyyn osallistuneista johtajista ovat lähtöisin korkeimmista piireistä ja vain noin viisi prosenttia kansan piiristä." "Aikakautemme kuvitellun Pantheonin" ansainneiden henkilöiden tutkimus tapahtui isien mukaan. Siitä, että toiminimien presidentit olisivat aloittaneet työstökoneiden äärestä, ei ole ollut edes puhettakaan.

Palatkaamme kuitenkin meidän keskusteluumme. Ei ole vaikea ennakoida tarkan lukijan kysymystä nykyajan eli hiljattain virkaan nimi-

t e t y n talousjohtajan lähtökohdasta Neuvostoliitossa – tehtaan johtajan, päällikön jne. Tiedän, että vielä nykyäänkin johtajiksi kohoavat joskus ihmiset, jotka ovat olleet työstökoneiden käyttäjiä, mutta totean objektiivisuuden vuoksi: esimerkkejä löytyy kahdenlaisia. Kysymys ei ole yksittäisistä esimerkeistä, vaan kehityssuunnasta: suurin osa nykyajan nuorista, uuden sukupolven johtajista aloittavat työuransa insinööreinä tuotantolaitoksilla. Olen lukenut eräästä sosiologien kirjoittamasta erikoistutkielmasta: "...Erityisesti viime vuosina johtotyön perusehdokkaaksi on tullut tavallisesti insinööri tai teknikko, asiantuntija, silloin kun on kysymys teollisuudesta, rakennusalasta tai liikenteestä..."

Miksi näin tapahtuu on selvä asia, tuskinpa se vaatii selityksiä. Työläisen on tänään saatava koulutusta, ennen kuin hänelle ilmestyy todellisia mahdollisuuksia asettua johtotehtäviin. Sellainen on aikamme vaatimus ja sille ei voi mitään. Työläisiä nimitetään helposti mestareiksi ilman ylimääräistä koulutusta, mutta sen jälkeen on välillä opiskeltava, jos tahtoo tulla insinööriksi ja asettua talousjohtajan nykyaikaiselle lähtöviivalle.

Yhteiskunnallamme on tässä yhteydessä eräs vaikea ongelma. Sosiologiselta kannalta näen ainakin kaksi tärkeimpää näköalaa sen ratkaisemiseksi. Tarkastelkaamme näitä näkökohtia.

Talousjohtajiksi voivat viime kädessä tulla työvuorojen ja tehdasosastojen johtajat. Mutta kenet pitäisi nimittää työvuorojen johtajiksi, tehdasosastojen johtajiksi ja varajohtajiksi. Kenet nimenomaan?

Mestareitako, jotka ovat alkujaan työläisiä? Mutta se olisi ristiriidassa tuotannon tieteellisen hallinnon tehtävien kanssa. Jos mestareiksi kohonneet henkilöt jätetään rauhaan ja korkeimpiin tehtäviin nimitetään kouluuntuneita asiantuntijoita? Valitettavasti sivustaveto ei myöskään onnistu: ensinnäkin,

sillä tavoin miljoonien alaportaan esimiesten virkaura nousee pystyyn ja toiseksi ylöspäin joudutaan siirtämään henkilöitä, joilla ei ole riittävää kokemusta työn organisoinnista. Ja tämä on erittäin tärkeä tekijä.

On olemassa kaksi vaihtoehtoa: antaa käytännön mestareille lisäopetusta ja sen jälkeen kohottaa ylöspäin. Näyttää siltä, että siten aukaistaan kaikki solmut. Ajatus on lähellä totuutta. Kyllä mestarin on periaatteessa opiskeltava, jos hänet aiotaan nimittää korkeimpiin tehtäviin. Mutta koettakaapa saada opiskelemaan henkilö, jonka koulu on päättynyt seitsemän vuotta sitten: kaksi vuotta asepalvelusta, kolme vuotta työstökoneen ääressä ja pari vuotta mestarina... Ei ole yksinkertaista aloittaa opiskelu ja valmistautua korkeakoulusta. Tässä iässä ihmisellä on jo perhe ja lapsia... Toinen asia, jos mestarillamme jo olisi keskiasteen esimieskoulutus – silloin hänen kohoamisensa virkaportaan korkeimpiin tehtäviin ei alkaisi nollasta. Erikoisohjelman mukaan koulutetuista tuotannon alemman asteen esimiehistä on paljon helpompi löytää opiskelun jatkajia kuin mestareiksi kohonneista työläisistä ja käytännön mestareista (joita on nykyään enemmistö).

Tänään meillä tullaan yhä useammin siihen ajatukseen, että työläistä ilman mitään koulutusta ei saa asettaa mestariksi. Kaksi-kolme vuotta työskennellyt hyvä ja kehittyvä työläinen on opetettava mestariksi erityisessä esimiesten koulussa. Jokaisella suurella yhtymällä on oltava sellaiset koulutuskeskukset, joissa mestariehdokkaille annetaan keskiasteen erikoiskoulutus. Tällä suunnalla on jo paljon saatu aikaan: kokemusta on sekä meillä Neuvostoliitossa että myös muissa sosialistisissa maissa. Esimerkiksi Saksan Demokraattisessa Tasavallassa opiskelu mestariksi kestää useamman vuoden ja päättäneille annetaan todistus, jonka arvovalta maas-

sa on hyvin korkea. Mestarin koulutuksen ja viran saaneet ovat sitä mieltä, että he ovat ratkaisseet onnistuneesti työkysymyksen. Tällä tavoin alemmat hallintoasteet lakkaavat olemasta läpikulkupaikkoja, missä samassa virassa voi olla sekä seitsemänvuotisesta koulusta tai oppikoulusta valmistunut henkilö, että keskiasteen teknillisestä erikoisoppilaitoksesta valmistunut asiantuntija ja myös korkeakouludiplomin saanut nuori insinööri. . .

Neuvostoliiton teollisuudessa työskentelee noin miljoona mestaria ja yksistään jo tämä seikka pakottaa suhtautumaan hyvin vakavasti heidän kouluttamiseen. Koska meillä mestarista ylöspäin johtava virkaporras on hyvin korkea, tämä ongelma tulee erityisen ajankohtaiseksi. Maassamme ollaan hyvin lähellä sen ratkaisemista.

Mitä tulee tuotantolaitoksen johtajaan, niin käytännönjohtajan hahmo on itse asiassa hävinnyt. N y k y ä ä n ei enää ketään nimitetä johtajaksi ilman korkeakoulusivistystä. Tällä alalla kehitys on voimakasta. Ministeriössä, missä tiedustelin tätä asiaa, minulle vastattiin: "Me emme nykyisin nimitä henkilöä johtajaksi ilman korkakoulusivistystä, ne ajat ovat jo ohi." Esimerkiksi Neuvostoliiton kojeidenrakennuksen, automatisointivälineistön ja hallintojärjestelmien ministeriö nimitti vuoden aikana kolmekymmentä yksi uutta johtajaa, joista kolmellakymmenellä oli korkeakoulusivistys. Seuraavana vuonna nimitettiin 16 uutta johtajaa, joilla kaikilla oli korkeakouludiplomit.

Tämä kehityssuunta on vakaa. Mielenkiintoista olisi seurata, mihin se johtaa. Ilmeisesti johtajien ja tiedemiesten yhteensulautumiseen. Mainitsin tässä kirjassani riikalaisesta johtajasta Lev Lubotskista, joka on tekniikan lisensiaatti. Puhuin kurganilaisesta johtajasta Jevgeni Taranovista, joka on psykologisten tieteiden lisensiaatti. Tietysti puhun tässäkin

tapauksessa kehityksen suunnasta eikä tapahtuneista tosiasioista. Eri asteen talousjohtajien joukossa, alkaen kollektiivitilan tai tehtaan johtajasta ministeriin asti tapaa yhä useammin ja useammin eri tieteiden lisensiaatteja ja tohtoreita. On havaittavissa myös päinvastainen prosessi: tuotantolaitosten johtajat siirtyvät tieteen alalle ja asettuvat laboratorioiden ja tutkimuslaitosten johtoon. Esimerkkejä tästä löytyy paljon, ei ainoastaan Moskovassa, Leningradissa ja Novosibirskissa, vaan myös kaikissa liittotasavalloissa. Esimerkiksi Kazahstanissa, missä neuvostovallan ensi vuosina ei ollut kansallista ammattityöväestöä, asiantuntijoista puhumattakaan, lyijytehtaan johtaja Rzabai Hobdabergenov on teknillisten tieteiden lisensiaatti.

Tässä yhteydessä mainitsen Englannin monopolipiirien edustajan J. L. Urquhartin pyynnön, jonka hän v. 1922 esitti V. I. Leninille. Hän kirjoitti neuvostohallituksen johtajalle: "Sallisitteko minulle mahdollisuuden tonkia aroa Balhašin liepeillä ja siitä edemmäksi. Viiteenkymmeneen tai ehkä sataan vuoteen te ette kuitenkaan pääse käsiksi näihin paikkoihin." Englantilainen tiesi, että silloin meillä ei edes Keski-Venäjällä ollut asiantuntijoita ja teknillisesti sivistyneitä johtajia.

Kazahit katsoivat paremmaksi itse tonkia maansa malmirikkaita alueita. Vierailin hiljattain Balhašin kombinaatilla, joka tuottaa erinomaista kuparia, joka on jopa hyväksytty arvovaltaisen kansainvälisen järjestön mallimitaksi. Kombinaatin pääenergeetikko J. Pessin, hyvin sivistynyt ihminen, kertoi minulle lähimmistä työtovereistaan. Lyhentääkseni kertomusta mainitsen vain entisen syrjäseudun yleiset luvut: yli 70 prosenttia Kazahstanin talousjohtajista on saanut korkeakoulu- ja keskiasteen erikoiskoulutuksen, mikä ei muuten ole mikään ihme tällä mahtavalla teollisuusalueella.

Erityisesti on korostettava sitä, että neuvostoliittolainen johtaja on aina yhteiskunnallisesti aktiivinen ihminen. Se on kestävä perinne ja juontaa juurensa järjestelmämme luonteesta. Tavallisesti tuotantolaitoksen johtaja on paikallisen neuvoston, tasavaltansa tai Neuvostoliiton korkeimman neuvoston edustaja. Kuten osoittavat eräät tutkimukset, kaksi kolmasosaa johtajista suuresta virkakuormituksestaan huolimatta antaa suurta arvoa yhteiskunnalliselle toiminnalleen, väittäen sen auttavan työskentelyssä ihmisten kanssa. Se vie kyllä paljon aikaa. Mutta mitään ratkaisematonta ongelmaa ei synny. Eräiden arvioiden mukaan nykyaikaisten johtomenetelmien käyttö säästää yhden viidesosan johtajan ajasta. Toisaalta kasvaa myös työntekijäkunnan kaikkien jäsenten sosiaalinen aktiivisuus, järjestötehtäviä ottavat hoitaakseen monet työntekijät eikä vain tehdasosaston tai tehtaan johtajisto. Mitä korkeampi on tuotannon johdon demokratisoinnin aste sitä enemmän tehtäviä erityisesti sosiaalisella alalla siirtyy aktiiveille, jotka hoitavat tehtäviään maksutta, kutsumuksensa mukaan. Samanaikaisena voittona on johtajien kuormituksen purkaminen ja tärkeimpänä voittona – sosiaalisen ilmaston myönteinen ilmapiiri, joka edistää parhaimmalla tavalla yksilön kehitystä.

Sosiologit toteavat lainmukaisuuden, että korkea yhteiskunnallinen aktiivisuus edistää merkittävästi myös etenemistä virkauralla. Esimerkiksi Leningradin V. I. Leninille nimetyssä kokeellis-mekaanisessa yhtymässä melkein 90 prosenttia johtotehtäviin asettuneista henkilöistä yhdistivät tai vuorottelivat perus- ja yhteiskunnallisia tehtäviään. Tutkimukset muissa kaupungeissa ja mm. Uralilla auttavat tiedemiehiä löytämään heidän mielestään tyypillisimmät virkauran mallit (eräiden tekijöiden termistön mukaan – "etenemisen mallit"). Kyseinen malli näyttää seuraavalta: työläinen – järjestötyö – tuotannon johtaja,

"tuotannon johtaja – järjestötyö – kohoaminen tuotannon johtoportaassa". Sosiologit toteavat, että yli kahdeksassakymmenessä tapauksessa sadasta yhteiskunnallinen työ on johtajien etenemisen tärkein askel.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana Neuvostoliitossa on kasvanut vaatimus johtajille olla ei ainoastaan johtaja, vaan myös kasvattaja. Ihmisten parissa tehtävän työn kokemus saa erityistä arvoa ja se pyritään yhä enemmän arvioimaan. Ilmeisesti yhä huomattavammaksi käy korkeampien johtajien kouluttaminen kahdella linjalla – tuotannollisella ja yhteiskunnallisella.

Kiistattomasti on muovautumassa sosialistisen johtajan tietty kansainvälinen tyyppi. Ja se on luonnollista, koska sosialistisissa maissa vallitsevat samantyyppiset taloudelliset suhteet, ideologia, yhtenäiset sosiaaliset tavoitteet. Tietenkin johtajien toimintaan vaikuttavat maan erikoisolosuhteet, mutta kysymys onkin johtajan yleisimmistä piirteistä, jotka juontavat juurensa hänen muovanneen järjestelmän erikoisuuksista. Sosialististen maiden taloudellisen yhdentymisen kehityksen, yhteisten tehtävien ratkaisemisen ja kokemusten vaihdon myötä yleiset piirteet käyvät ilmi entistä selvemmin.

Sosialistisen tuotannon järjestäjää on tarkasteltava kehityksessä, koska hänen työolonsa muuttuvat. Ongelmat, joita hän joutui ratkomaan ennemmin, liittyivät huomattavalta osin sodanjälkeiseen tilaan eli sanalla sanoen ensimmäisen asteen vaikeuksien voittamiseen. Tänään tuotannon järjestäjä joutuu yhä enemmän ratkaisemaan luovia tehtäviä ja monimutkaisia sosiaalisia ongelmia. Tieteellis-teknisen kumouksen aikakausi muuttaa sekä itse tuotantoa että myös sen johtajaa. Pelkkä tarmo ei enää riitä. Etusijalle asettuvat tiedot ja kyky työskennellä ihmisten kanssa, tällöin jo muuttuneiden ihmisten kanssa,

jotka ovat paremmin sivistyneitä, joilla on korkeampi omanarvon tunne ja jotka ovat yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti aktiivisempia. Tietysti tieto ja taito työskennellä ihmisten kanssa ovat vaatimuksia, jotka esitetään sekä sosialistiselle johtajalle että myös kapitalistiselle toimitusjohtajalle. Olisiko niin, että tieteellis-tekninen kumous lähentää heitä?

Tietokone palvelee samalla tavoin molempia, nykyaikaisen tuotannon organisaation eräät säännöt ovat kiistatta kansainvälisiä. Mutta tärkeimmässä eli johdon sisällössä, tavoitteissa ja keinoissa, ihanteissa ja pyrkimyksissä kahdentyyppisen johtajan väliset erot eivät ainoastaan säily, vaan jopa voimistuvat. Määritellessään tuotannon päämäärän ja valitessaan sen saavuttamisen keinoja meidän johtajamme ei tee sitä vain työläisten valtion nimissä ja etujen mukaisesti, vaan myös yhdessä työntekijäkunnan ja yhdessä työläisten kanssa. Olen jo puhunut siitä, että johtajamme ja työntekijäkunnan väliset suhteet juontuvat sosialistisen tuotantolaitoksen kaksinaisesta osuudesta: se tuottaa tuotteitaan koko yhteiskuntaa varten ja tyydyttää itse työntekijäkunnan useita tarpeita sekä aineellisia että henkisiä. Johtaja ei voi unohtaa kumpaakaan asiaa.

Viittaan suurempien neuvostoliittolaisten koneenrakennustehtaiden johtajien vastauksiin, kun Harkovin yliopiston sosiologit tiedustelivat heidän toimintansa motiiveja. Johtajat asettavat etusijalle vastuun yhteiskunnan ja työntekijäkunnan edessä. Verratkaa näitä tietoja ranskalaisen tiedemiehen B. Gournayn tietoihin. Kirjassaan: "Johdanto johtamisen tieteeseen" hän viittaa ranskalaisten ja brittiläisten sosiologien tutkimuksiin: porvarillinen toimitusjohtaja mainitsee toimintansa ensimmäiseksi motiiviksi pyrkimyksen turvallisuuteen (virkauran vakaus), "aineellisen toimeentulotason kohoamisen", "pyrkimyksen valtaan ja arvovaltaan". Tietysti itse kyselyn

metodiikka oli erilainen, tiedot eivät ole täysin vertauskelpoisia, mutta vastausten erot selviä ja lainmukaisia...

Neuvostoliiton Tiedeakatemian Siperian osaston lehdistön sosiologian ryhmä suoritti keskuslehtien lukijakunnan keskuudessa laajan tutkimuksen, kiinnittäen erityistä huomiota teollisuuden, rakennusalan, liikenteen ja tietoliikenteen johtajistoon. Johtajien antamien vastausten erittely antaa mahdollisuuden tehdä perustellun johtopäätöksen: ne ovat ihmisiä, jotka osaavat luovasti miettiä todellisuutta, joilla on ongelmallis-kriittinen ajattelutapa – piirre, joka on erityisen arvokas tieteellis-teknisen kumouksen ja jatkuvien muutosten oloissa elämän kaikilla aloilla. Johtajat asettavat analyyttisen lehdistöaineiston etusijalle fakta-aineistoon verrattuna, heitä kiinnostavat syvästi yhteiskuntaelämän, talouden, moraalin ja kansainvälisten suhteiden ongelmat.

Tässä tahtoisin keskeyttää keskustelun talousjohtajamme sosiaalisesta muotokuvasta, joka ei ole läheskään täydellinen, vaan osittainen, kuten olen jo varoittanut. Johtajan kaikinpuolinen sosiaalinen hahmo vaatii useiden sosiologisten laboratorioiden pitkäaikaista ja kokonaisvaltaista työtä. Meillä on suunniteltu tällaisten laajamittaisten tutkimusten toimeenpanoa.

Talousjohtajien valinnan ja sijoittamisen kokemus Neuvostoliitossa vetää yhä enemmän puoleensa kansalaispiirien ja lehdistön huomiota. Literaturnaja gazeta järjesti keskustelun virkauran ongelmista otsikolla "Työläisestä ministeriin asti: kasvun askeleet."

Konkreettisten toimenpiteiden suuresta monipuolisuudesta ja eroista huolimatta henkilöstötyön uusien muotojen olemus, joita tiede ja käytäntö tarjoavat, pelkistyy ammatillisesti pätevän johtajan valmentamiseen.

Onhan kysymys sellaisen johtajan valmentamisesta, joka olisi Literaturnaja gazeta -lehden keskustelun erään osanottajan, Venäjän Federaation geologian ministerin L. Rovninin mukaan ammattilainen erityisessä ammatissa, jossa yhdistyvät suppeat teknologiset tiedot (insinöörin diplomi), laaja sivistyneisyys talouden, järjestön ja hallinnon eri kysymyksissä ja täysin ammattimaiset eikä pintapuoliset työskentelykeinot ihmisten kanssa, heidän päämääriensä, käyttäytymismotiivien, keskinäissuhteiden ymmärtäminen tuotantokollektiivissa.

* * *

Sosiaaliset kokeilut, joista olen kertonut, muistuttavat pieniä saaria käytännön meressä. Lukija voi oikeutetusti kysyä: kykenevätkö nämä saaret kehittymään mahtavaksi saaristoksi? Syntyykö sen jälkeen saariston sisälle siltoja ja tunneleita, jotka yhdistävät tuotannon demokraattisen johdon yhtenäiseksi järjestelmäksi? Tuleeko näistä keinoista joskus peruskeinoja Neuvostoliiton teollisuudessa, eivätkö ne hajoa tai huku merellä riehuvien myrskyjen vaikutuksesta?

Juuri näitä asioita tiedusteli minulta hiljattain Literaturnaja gazeta -lehden toimituksessa vieraillut pariisilainen taloustieteiden professori ja lehtimies Marie Lavigne. Hän oli lukenut artikkeleitani kalugalaisesta menetelmästä ja oli erityisen kiinnostunut uutuuksista, koska on erikoistunut sosialististen maiden talouden tutkimukseen. Mutta riittävät tiedot talouselämämme kysymyksistä synnyttävät vieraassamme myös epäilyksen tunteen mielenkiintoisten uutuuksien suhteen. Hänestä tuntui, että ihmisluonteessa yleensä ja mm. tässä tapauksessa konservatiivisuus kykenee saavuttamaan voiton uudistuksesta. "Oletteko ajatelleet sitä, että työläisten itsehallinnon kalugalainen variaatio ja muut samantapaiset asiat laajan leviämisen tapauksessa eivät ota juurtuakseen ja kuihtuvat?" – kysyi rouva Lavigne.

Vastasin, että sellainen vaara on olemassa eikä sitä voida jättää huomioimatta, mutta olen optimisti ja uskon: näin ei tule tapahtumaan. Optimismini perustuu johonkin suurempaan kuin pelkät hyväntahtoiset haaveet. Olen jo puhunut siitä, että näissä kokeissa ilmenee yhteiskunnan kestävä kehityssuunta, kypsynyt yhteiskunnallinen tarve. Nimenomaan tästä syystä etsiskelyt saavat tukea ei vain teollisuuden laajoilta työntekijäpiireiltä, vaan myös niiltä, jotka johtavat teollisuutta. Rinnan ylimääräisten määrärahojen kanssa teknologian uudistamiseen ja uusien laitosten rakentamisen kanssa, samanaikaisesti hallintotietokonejärjestelmien laajan käyttöönoton kanssa yhä suurempaan suosioon pääsevät ajatukset menestyksen aikaansaamisesta tuotantosuhteiden demokratisoinnin tuloksena.

Vielä hiljattain pienenä saarena, joka veti puoleensa vaeltajia ympäri maatamme, oli Kalugan turbiinitehdas. Tänään sen jälkiä seuraavat neuvostoteollisuuden kaikkien alojen tuotantolaitosten sadat työkollektiivit. Seuraajia on ilmestynyt sekä itse Kalugassa että myös Taganrogissa, Kurganissa, Novosibirskissä, Minskissä... Mutta valtuuskuntien virta turbiinirakentajien luokse ei pienene. Tehtaalle jouduttiin jopa perustamaan erityinen koulu, jossa vieraat tutustuvat isäntiensä kokemukseen.

Hiljattain vierailin uudestaan eestiläisessä Kohtla-Järven kaupungissa, joka ensimmäisenä maassamme otti käyttöön liukuvan työajan, jonka mukaan jokainen määrittelee itse, mihin aikaan hänen on sopivampi saapua töihin. Uuteen kauniiseen kulttuuripalatsiin, jossa näinä päivinä olivat japanilainen värivalokuvien näyttely, eestiläisten lasten piirustusnäyttely ja Tallinnan taidegallerian haaraosasto, erääseen saliin kokoontui tiedemiehiä ja teollisuuden

työntekijöitä: sosiologeja, insinöörejä, taloustieteilijöitä, johtajia, juristeja, psykologeja, työn organisaation asiantuntijoita. He kertoivat siitä, miten toteutetaan liukuvaa työaikaa heidän kaupungeissaan – kymmenissä kaupungeissa, joita he edustivat tässä konferenssissa.

Konferenssissa käytettiin hyvin usein sanaa "johtaja". Puhuttiin, että uusien etsiskelyjen kohtalo riippuu huomattavalta osin tehtaan johtajista. Tietysti joukossa oli paljon perinteellisen ajattelun ihmisiä, jotka olivat tottuneet johtamaan vanhojen keinojen avulla. Mutta paljon oli – ja vielä enemmän tulee olemaan! – sellaisia, jotka ovat vakavasti innostuneita uusien, demokraattisten johtomenetelmien etsimisestä. Kehityssuunta on kehityssuunta. Jos sen on synnyttänyt todellinen tarve, se kykenee raivaamaan itselleen tietä.

Александр Ильич Левиков

КТО УПРАВЛЯЕТ ЗАВОДОМ В СССР?

на финском языке

Цена 40 коп.

Arvoisa lukija!

Uutistoimisto Novostin kustannusliike pyytää Teitä kohteliaimmin täyttämään tämän lomakkeen ja lähettämään sen osoitteella: SSSR, 107082, Moskva, Bolšaja Potštovaja ulitsa, dom 7, Izdatelstvo APN.

1. Mielipiteenne brosyyrin sisällöstä

2. Mielipiteenne kirjan kieliasusta

3. Mielipiteenne kirjan muotoilusta ja painoasusta

4. Milloin tutustuitte ensi kerran APN:n kustannusliikkeen kirjoihin ja mitkä niistä kiinnostivat Teitä erikoisesti?

5. Minkä liikkeen kautta olette hankkinut tämän kirjan?

6. Mihin puoliin Neuvostoliiton elämästä tahtoisitte tutustua APN:n julkaisemien kirjojen välityksellä?

Ammatti Ikä Sukupuoli

Kotimaanne

Nimi (jos tahdotte)

Osoite

Lomakkeen kysymyksiin voitte vastata myös kirjeessänne. Älkää unohtako vain mainita kirjan nimeä.

Kiitos!

APN:n kustannusliike

Александр Ильич Левиков
КТО УПРАВЛЯЕТ ЗАВОДОМ В СССР?
на финском языке



Aleksandr LEVIKOV

Aleksandr LEVIKOV on neuvostoliittolainen lehtimies, Literaturnaja gazeta —lehden talousosaston päällikkö. Lehdessä on julkaistu yli 50 hänen artikkeliaan aiheista: talous, hallinto, työelämän sosiaalis-psykologinen ja moraalinen puoli. Hänen kirjoituksensa sanoma— ja aikakauslehdissä ovat tunnettuja laajoissa kansalaispiireissä. Niiden perusteella lehti on järjestänyt useampia keskusteluja lukijoille. Hän on kirjoittanut muutamia kirjoja: "XX vuosisadan patriarkat", "Käytännön ihmisiä", "Kalugan menetelmä" ym.
Useita A. Levikovin kirjoja on käännetty monille vieraille kielille. V. 1979 APN julkaisi useilla eurooppalaisilla kielillä A. Levikovin kirjan "Löydä itsesi", joka kertoo työläiskirjoittajien sosiaalisesta järjestötoiminnasta.

